

MANAGER CONTRA CURENTULUI

CE FAC MARI MANAGERI
ALTFEL DECÂT CEILALȚI

INTERVIURI APROFUNDATE, INIȚIATE DE
GALLUP ORGANIZATION CU MAI MULT
DE 80.000 DE MANAGERI DIN PESTE
400 DE COMPANII – CEL MAI EXTINS
STUDIU DE GEN, REALIZAT VREODATĂ

MARCUS BUCKINGHAM
& CURT COFFMAN



MANAGER CONTRA CURENTULUI

Ce fac marii manageri,
altfel decât ceilalți

**Marcus Buckingham
și Curt Coffman**

Traducere din limba engleză de
Florin Șlapac și
Gabriela Inea

First Break All the Rules:

What the World's Greatest Managers Do Differently.

Marcus Buckingham, Curt Coffman

Copyright © 1999 by The Gallup Organization

All rights reserved.

Manager contra curentului:

Ce fac marii manageri, altfel decât ceilalți.

Marcus Buckingham, Curt Coffman

Copyright © 2004, Editura ALLFA

Traducere: Florin Șlapac și Gabriela Inea

Toate drepturile rezervate Editurii ALLFA

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără permisiunea scrisă a Editurii ALLFA

Drepturile de distribuție în străinătate aparțin în exclusivitate editurii.

Copyright © 2004, by ALLFA

The distribution of this book outside Romania, without the written permission of ALLFA, is strictly prohibited.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale

MARCUS BUCKINGHAM, CURT COFFMAN

MANAGER CONTRA CURENTULUI:

Ce fac marii manageri, altfel decât ceilalți

Marcus Buckingham,

Curt Coffman – București: ALLFA, 2004

trad.: Florin Șlapac, Gabriela Inea

240 p.; 24 cm

ISBN 973-8457-42-4

Editura ALLFA:

Bd Timișoara nr. 58,
sector 6, cod 061317 – București
Tel.: 402 26 00
Fax: 402 26 10

Departamentul distribuție: Tel.: 402 26 30, 402 26 34

Comenzi la:

comenzi@all.ro

URL:

<http://www.all.ro>

Redactor:

Augustin Frățilă

Referenți de specialitate:

Robert Lukacs, Ioana Vegheș, Șerban Popescu –
de la The Gallup Organization Romania

Din sutele de cărți despre cum să îmbunătățești performanța companiei, iată, în sfârșit, una bazată pe vaste dovezi empirice, o carte care se concentrează asupra unor pași specifici prin care managerii își pot îmbunătăți compania chiar azi. Într-o lume în care arta conducerii este avantajul care face diferența, *Manager contra curentului*, devine o lectură obligatorie.

– Jeffrey Pfeffer, profesor la Stanford Business School și autor al cărții
The Human Equation: Building Profits by Putting People First

Această carte pune sub semnul întrebării credințele de bază ale managementului de excepție folosind dovezi puternice și o argumentare dezarmantă.

– Bradbury H. Anderson, Președinte și DG la Best Buy

Asta e! Cu o înțelegere profundă incontestabilă, sprijinită de puternica bază de date Gallup, Buckingham și Coffman au pus o fundație de nezdruccinat managementului eficient. A fost identificată, pentru prima oară, o cale clară de a crea angajați implicați emoțional și unități de lucru performante. *Manager contra curentului* este o sursă critică pentru orice manager, fie acesta de nivel inferior, mediu sau conducător de instituție.

– Michael Morrison, decan, Universitatea din Toyota

Manager contra curentului este nu mai puțin „revoluționară”, în ceea ce privește conceptele și ideile cuprinse în ea. Explică de ce atâtea noțiuni și practici tradiționale sunt contra-productive în lumea afacerilor de azi. De asemenea, cartea prezintă un model mai simplu și mai clar, cuprinzând activități specifice care au permis companiei noastre să-și îmbunătățească considerabil productivitatea, implicarea angajaților, satisfacția clienților și profitul.

– Kevin Cuthbert, vice președinte, resurse umane, Swissotel.

În sfârșit o lucrare decisivă despre ceea ce face ca un loc de muncă să devină foarte bun.

– Harriet Johnson Brackey, revista *Miami Herald*

În ultimii ani, diferitele sisteme și Internetul și-au asumat un rol predominant în gândirea managerilor, în detrimentul *oamenilor* de la locurile de muncă. Buckingham și Coffman arată rolul crucial pe care îl au oamenii de excepție – și anume marii manageri – în succesul oricarei companii.

– Bernie Marcus, fost președinte și CEO la Home Depot.

Abordarea rațională, bazată pe măsurători, pentru care Gallup a devenit renumit, face mai tangibile bunurile noastre intangibile, spirituale, îmbunătățindu-ne și abilitatea de a le administra. Cum să facem acest lucru? – ne arată *Manager contra curentului*

– David P. Norton, președinte, The Balanced Scorecard Collaborative, Inc. coautor al cărții *The Balanced Scorecard*.

Așa cum arată autorii, „o mare parte din valoarea companiei se află în mințile angajaților”. Cheia succesului constă în a ști să crești această valoare ascultând și înțelegând ce se află în inimile lor – iată că domnii Buckingham și Coffman au găsit o cale nemijlocită să măsoare și să facă această conexiune decisivă. La Carlson Companies, abilitatea lor ne ajută să ajungem acea companie care, purtând într-adevăr grija angajaților săi, va reuși pe piața viitorului.

– Marilyn Carlson Nelson, președinte și CEO, Carlson Companies.

Pentru Janie, care a găsit ceea ce era întotdeauna acolo

Cuprins

Introducere: Încălcarea tuturor regulilor	11
---	----

Capitolul 1: Instrumentul de măsurare

Un dezastru lângă Insulele Scilly	19
„Ce anume știm că este important dar nu poate fi măsurat?”	
Instrumentul de măsurare	22
„Cum poți măsura capitalul uman?”	
Testarea „celor douăsprezece”	26
„Oare au rezultatele afacerii legătură cu instrumentul de măsurare?”	
Un exemplu relevant	32
„Ce înseamnă toate aceste descoperiri pentru o companie anume?”	
Escaladarea muntelui	36
„De ce există o ordine a celor douăsprezece întrebări?”	

Capitolul 2: Înțelepciunea marilor manageri

Cuvintele înțelepților	45
„Pe cine a intervievat Gallup?”	
Ce știu marii manageri	47
„Care e viziunea revoluționară pe care o împărtășesc toți marii manageri?”	
Ce fac marii manageri	49
„Care sunt cele patru roluri de bază ale unui mare manager?”	
Cele Patru Chei	56
„Cum își îndeplinesc marii manageri aceste roluri?”	

Capitolul 3: Prima cheie: Alege după talent

Talentul: cum îl definesc marii manageri	61
„De ce orice performanță de excepție necesită talent?”	

Ingredientul potrivit	62
<i>„De ce talentul este mai important decât experiența, capacitatea intelectuală sau voința?”</i>	
Deceniul creierului	68
<i>„Cât de mult te poate schimba un manager?”</i>	
Abilități, cunoștințe și talente	71
<i>„Care e diferența dintre ele?”</i>	
Lumea în funcție de talent	80
<i>„Care dintre mituri pot fi acum spulberate?”</i>	
Talentul: cum îl descoperă marii manageri	85
<i>„De ce marii manageri se pricep atât de bine să selecteze, în funcție de talent?”</i>	
Sfatul antrenorului	90
<i>„John Wooden, despre importanța talentului”</i>	

Capitolul 4: A doua cheie: definește rezultatele corecte

Administrarea prin control la distanță	93
<i>„De ce e atât de greu să conduci bine oamenii?”</i>	
Tentații	94
<i>„De ce încearcă atât de mulți manageri să-și controleze angajații?”</i>	
Reguli empirice	104
<i>„Când și cum recurg marii manageri la etape?”</i>	
Pentru ce ești plătit?	114
<i>„Cum știi dacă rezultatele sunt cele corecte?”</i>	

Capitolul 5: A treia cheie: concentrează-te asupra punctelor forte

Lasă-i să devină mai mult din ceea ce ei sunt, deja	121
<i>„Cum reușesc marii manageri să descătușeze potențialul fiecărui individ?”</i>	
Povești despre transformare	124
<i>„De ce e atât de tentant să încerci să schimbi oamenii?”</i>	
Distribuirea în roluri înseamnă totul	127
<i>„Cum cultivă marii manageri performanța de excepție într-un mod atât de consecvent?”</i>	

Managementul excepțiilor	130
<i>„De ce încalcă marii manageri Regula de Aur?”</i>	
Petrece majoritatea timpului cu oamenii tăi cei mai buni	132
<i>„De ce marii manageri fac favoritisme?”</i>	
Cum să „tratezi” punctele slabe?	141
<i>„Cum transformă marii manageri o carență dăunătoare într-un non-talent inofensiv?”</i>	

Capitolul 6: A patra cheie: omul potrivit la locul potrivit

Urcușul orb, cu sufletul la gură	153
<i>„Ce nu e în regulă cu vechiul traseu al carierei?”</i>	
O treaptă nu duce neapărat la următoarea	157
<i>„De ce continuăm să promovăm oamenii peste nivelul lor de competență?”</i>	
Creează eroi în fiecare rol	159
<i>„Cum să rezolvi lipsa de respect”</i>	
Trei povești și o nouă carieră	166
<i>„Care e forța ce determină noua carieră?”</i>	
Arta iubirii necruțătoare	177
<i>„Cum reușesc marii manageri să înlocuiască un angajat și totuși să păstreze intactă relația cu el?”</i>	

Capitolul 7: Folosirea cheilor: un ghid practic

Arta interviului pentru depistarea talentului	185
<i>„Care sunt întrebările potrivite?”</i>	
Managementul performanței	191
<i>„Cum folosesc marii manageri ultimele trei chei, în fiecare zi, cu fiecare angajat?”</i>	
Proприile tale „chei”	198
<i>„Oare un angajat poate folosi aceste chei?”</i>	
Chei speciale	202
<i>„Ce poate face compania pentru a crea un mediu prietenos managerilor de elită?”</i>	

Forțe convergente	209
--------------------------------	-----

Anexe

Anexa A: „Calea Gallup” pentru performanța în afaceri	213
<i>„Care este calea de creștere constantă a valorii acțiunilor?”</i>	
Anexa B: Ce au spus marii manageri	217
<i>„Ce au răspuns marii manageri la cele trei întrebări citate în capitolul 2?”</i>	
Anexa C: O selecție de talente	219
<i>„Ce talente sunt cele mai frecvente?”</i>	
Anexa D: Identificarea celor douăsprezece întrebări	221
<i>„Cum a descoperit Gallup cele douăsprezece întrebări?”</i>	
Anexa E: Meta-analiza	223
<i>„Care sunt detaliile meta-analizei?”</i>	
Mulțumiri	235

I N T R O D U C E R E

Încălcarea tuturor regulilor

Cei mai mari manageri din lume par să aibă prea puține lucruri în comun. Ei sunt diferiți ca sex, vârstă și rasă. Folosesc stiluri mult diferite și au țeluri distincte. Și totuși, în ciuda diferențelor dintre ei, marii manageri au o trăsătură comună: nu se feresc să încalce toate regulile considerate sacre de managementul tradițional. Ei nu cred că o persoană poate realiza orice și-ar propune. Nu încearcă să-i ajute pe oameni să-și depășească slăbiciunile. Ignoră adesea Regula de aur. Și, într-adevăr, fac favoritisme.

Marii manageri sunt revoluționari, deși puțini ar folosi acest cuvânt când vorbesc despre ei. Această carte vă va introduce în gândirea acestor manageri, pentru a explica de ce au revoluționat tradiția managerială, relevând noile adevăruri pe care le-au pus în loc.

Nu vă încurajăm să înlocuiți stilul vostru managerial obișnuit cu o versiune standardizată a ceea ce au făcut ei – așa cum veți vedea, marii manageri nu operează cu un „stil standardizat”. Mai degrabă, scopul nostru este de a vă ajuta să folosiți *propriul* stil în avantajul vostru, arătându-vă cum să adaptați viziunea revoluționară a marilor manageri de pretutindeni.

Această carte este produsul a două studii mamut realizate de Gallup Organization în ultimii 25 de ani. Primul s-a concentrat asupra angajaților, cu întrebarea: „Ce așteptări au cei mai talentați angajați, de la locul lor de muncă?” Gallup a luat în calcul peste un milion de angajați dintr-o mare varietate de companii, domenii de activitate și țări. Aceștia au fost întrebați despre toate aspectele vieții lor profesionale, apoi răspunsurile lor au fost analizate cu atenție pentru a descoperi cele mai importante necesități ale celor mai eficienți angajați.

Studiul nostru a scos la iveală multe idei, dar cea mai importantă a fost aceasta: angajații talentați au nevoie de manageri de excepție. Un angajat talentat poate veni într-o companie datorită liderilor ei carismatici, a beneficiilor generoase și a programelor de calificare de înalt nivel, dar cât timp va rămâne el acolo și cât de productiv va fi în tot acest timp sunt aspecte care depind de relația sa cu șeful său direct.

Această descoperire simplă ne-a condus la cel de-al doilea studiu pe care l-am realizat: „Cum reușesc cei mai mari manageri ai lumii să găsească, să motiveze și să păstreze angajații talentați?” Pentru a răspunde la această întrebare, am mers la sursă – companii mari și mici, întreprinderi private, firme și instituții

aparținând sectorului de stat – și am intervievat mulți dintre managerii lor, de la cei mai buni la cei mediocri. Cum ne-am dat seama de valoarea lor? Am cerut fiecărei companii să ne ofere indicatorii ei de performanță. Indicatori precum vânzări, profit, nivelul de satisfacție al clienților, date despre fluctuația personalului, opinii ale angajaților au fost folosite pentru a identifica cei mai buni manageri dintre toți. În ultimii 25 de ani, Gallup Organization a condus, înregistrat și transcris interviuri de câte o oră și jumătate, cu peste optzeci de mii de manageri.

Unii din acești manageri se aflau în poziții de vârf. Alții erau manageri la nivel mediu. Unii erau simpli supervizori. Dar toți aceștia aveau unul sau mai mulți angajați în subordine. Ne-am concentrat analiza asupra acelor manageri care au excelat în transformarea talentului angajaților, în performanță. În ciuda evidentelor diferențe de stil, am ținut să aflăm ce anume aveau – dacă într-adevăr aveau – acești manageri, în comun.

Ideile lor sunt simple și directe, dar ele nu sunt neapărat și ușor de aplicat. Practica convențională este folosită pentru că e mai convenabilă. E mai ușor să crezi că fiecare angajat posedă un potențial nelimitat. E mai ușor să-ți imaginezi că cel mai bun mod de a ajuta un angajat este de a-i identifica slăbiciunile. E mai ușor să spui „tratez pe alții cum mi-ar plăcea mie să fiu tratat”. E mai ușor să tratezi în mod egal pe toată lumea și să eviți, astfel, acuzațiile de favoritism. Practica convențională e comodă și seducător de ușoară.

Abordarea revoluționară a marilor manageri nu e așa. Drumul lor e mult mai dificil. Cere disciplină, concentrare, încredere și, probabil, cel mai important, disponibilitatea de a individualiza. În această carte, marii manageri nu prezintă noi teorii sau formule prefabricate. Tot ce pot ei să vă ofere sunt intuițiile asupra naturii talentului și asupra secretelor lor de a transforma talentul în performanță durabilă. Adevărata provocare stă în modul în care vei insera aceste intuiții în propriul tău stil, cu fiecare angajat în parte, zi de zi.

Această carte dă glas unui milion de angajați și optzeci de mii de manageri. Deși aceste interviuri au plasat cartea în lumea reală, cifra în sine poate fi copleșitoare. E greu de imaginat ce poate spune un angajat talentat sau un mare manager. Următorul extras dintr-un interviu redă deopotrivă câte ceva din tonul și conținutul interviurilor în profunzime pe care le-am realizat.

Așa cum am procedat cu toți managerii citați, i-am schimbat numele pentru a-i păstra anonimatul. Îi vom spune Michael. Michael conduce un elegant restaurant deținut de o mare companie hotelieră în Pacific Northwest. De când Gallup l-a cunoscut pe Michael, în urmă cu cincisprezece ani, restaurantul său s-a aflat în topul companiei în privința vânzărilor, a profitului, a dezvoltării, menținerii personalului și satisfacției clienților. Din perspectiva companiei sale, a clienților și a angajaților săi, Michael este un manager de elită.

Pe parcursul cărții, veți auzi comentariile lui Michael reproduse de alți manageri sau angajați. Dar decât să atragem atenția asupra acestor reproduceri, mai bine să vă lăsăm pe voi să le descoperiți de-a lungul capitolelor. Deocamdată, să-l lăsăm pe Michael să vorbească pentru sine.

GALLUP: Ne poți vorbi despre cea mai bună echipă a ta?

MICHAEL: Vă referiți la întreaga echipă? Am cel puțin treizeci de oameni care lucrează aici.

GALLUP: Vorbește-ne despre cei mai importanți oameni pe care i-ai avut vreodată.

MICHAEL: Cred că cel mai bun personal avut vreodată a fost echipa de ospătari de-acum câțiva ani. Erau patru. Brad avea vreo 35 de ani și era chelner profesionist. Se mândrea cu titlul de cel mai bun chelner din oraș. Știa dinainte ce doreau clienții, nu mai trebuia să i se ceară. În momentul în care ei doar se gândeau că ar mai avea nevoie de apă sau de meniul pentru desert, Brad era deja lângă ei, cu comanda.

Apoi mai era Gary. Un inocent. Nu era naiv, ci doar inocent. Era convins în mod instinctiv că lumea e un loc prietenos, așa că zâmbea tot timpul cu însuflețire. Nu vreau să spun că nu era un profesionist, fiindcă era. Arăta totdeauna impecabil, purtând cămăși proaspăt călcate. Dar atitudinea asta a lui era cea care impresiona. Tuturor le plăcea să-l aibă în preajmă.

Susan era cea care întâmpina clienții. Era dinamică, energică și se descurca foarte bine. Când am cunoscut-o prima oară, mi s-a părut că-i lipsește oarecum bunul simț, dar m-am înșelat. Lucra de minune cu clienții. În serile aglomerate, le spunea cu amabilitate dar ferm, că nu se puteau face rezervări de ultimă oră. La prânz, erau clienți care doreau să comande, să plătească și să plece. Susan își dădea seama de asta și îl anunța pe chelnerul care îi servea că, în cazul unor asemenea clienți, viteza era esențială. Era atentă și lua deciziile cele mai bune.

Emma era sufletul echipei. Mai liniștită, mai responsabilă, mai atentă la toată lumea, putea mobiliza echipa înaintea unei seri aglomerate de sâmbătă, spunând fiecăruia ceea ce trebuie, însuflețindu-i și făcându-i să se ajute între ei pentru a ieși la liman.

Aceștia patru au format coloana vertebrală a celei mai bune echipe pe care am avut-o vreodată. Nu era nevoie să intervin. Se descurcau singuri. Puteau pregăti și noii angajați, dând exemplul corect și chiar puteau da afară pe cine nu corespundea. Timp de trei ani, ei au condus restaurantul.

GALLUP: Unde sunt acum?

MICHAEL: Susan, Emma și Gary și-au terminat studiile și s-au mutat în est. Doar Brad a mai rămas aici.

GALLUP: Ai un secret al constituirii celor mai bune echipe?

MICHAEL: Nu, nu cred că există vreun secret. Cred că cel mai bun lucru pe care îl poate face un manager este să-l determine pe fiecare angajat să se simtă bine în pielea lui. Cu toții avem motive de nesiguranță. N-ar fi nemaipomenit ca, acolo unde muncim, să nu fim nevoiți să simțim asta tot timpul? Pe Brad, Susan, Gary și Emma n-am încercat să-i croiesc într-un fel anume. N-am încercat să fac din vreunul clona celuilalt. M-am străduit doar să creez un mediu în care erau încurajați să fie mai buni decât erau deja. Atâta timp cât nu se deranjau unul pe altul, iar clienții erau mulțumiți, nu mi-a păsat că erau atât de diferiți între ei.

GALLUP: Cum ai ajuns să-i cunoști atât de bine pe oamenii ăștia?

MICHAEL: Petreceam mult timp cu ei. Știam să ascult. Îleșeam cu ei să mâncăm, să bem câte un pahar. Îi invitam la mine în zilele libere. Dar mai cu seamă mă interesa pur și simplu cine erau cu adevărat.

GALLUP: Ce părere ai de afirmația „Familiaritatea naște dispreț”.

MICHAEL: Nu-i adevărat. Cum poți conduce niște oameni dacă nu-i cunoști, dacă nu le știi stilul, motivația, situația personală? Nu cred că vei reuși.

GALLUP: Crezi că un manager ar trebui să-și trateze toți angajații la fel?

MICHAEL: Bineînțeles că nu.

GALLUP: De ce?

MICHAEL: Pentru că fiecare om e diferit. Vă spuneam înainte despre Gary, ce angajat nemaipomenit era. L-am concediat însă de două ori. De câteva ori glumele lui au mers prea departe și m-a scos cu adevărat din sărite. Țineam la el, dar a trebuit să-l concediez. Relația noastră s-ar fi terminat dacă n-aș fi pus piciorul în prag și n-aș fi spus, „De luni nu mai vii”. De fiecare dată, a mai aflat câte ceva despre el însuși și despre valorile lui, așa că l-am reangajat în ambele cazuri. Cred că acum, tocmai din cauza asta, e mult mai bun.

Atitudinea fermă a avut efect în cazul lui Gary, dar n-ar fi mers deloc cu Brad. Cu el, chiar și dacă aș ridica puțin tonul, n-aș obține decât contrariul a ceea ce îmi doresc. S-ar simți demoralizat și n-ar mai spune un cuvânt. Așa că, atunci când nu sunt de acord cu el, trebuie să-i vorbesc liniștit și să-i explic totul cu grijă.

GALLUP: Nu e injust să tratezi oamenii în mod diferit?

MICHAEL: Nu cred. Presupun că oamenii își doresc să se simtă înțeleși. A-i trata diferit înseamnă a-i ajuta să se simtă unici. Dacă știu că unul dintre oamenii mei este principalul susținător al familiei, e mult mai probabil că-i voi face un program mai accesibil decât unui student. Studentul ar putea fi cam deranjat din cauza asta, dar dacă îi explic situația, de obicei înțelege. Și apoi, știe acum că voi ține seama și de situația *lui* atunci când va avea nevoie de vreo favoare. Țasta e totdeauna un mesaj benefic.

GALLUP: În afară de Gary, ai mai concediat oameni?

MICHAEL: Din nefericire, a trebuit s-o fac. Ca majoritatea managerilor, nu reușesc totdeauna să aleg oamenii potriviți și lucrurile încep să scârțâie.

GALLUP: Cum faci atunci când trebuie să-ți concediezi angajații?

MICHAEL: O fac iute, cu cât mai repede, cu atât mai bine. Dacă omul nu e performant, ai putea crede că îi faci o favoare amânându-i concedierea. Dar nu-i așa. Nu faci decât să agravezi lucrurile.

GALLUP: Ești manager de cincisprezece ani. Dacă ar fi să dai un sfat unui proaspăt manager, care ar fi acesta?

MICHAEL: Nu sunt un expert în materie. Învăț încă.

GALLUP: Nu-i nimic. Spune-ne doar câteva dintre ideile care te-au ajutat de-a lungul anilor.

MICHAEL: Păi... cred că prima ar fi să-ți alegi oamenii potriviți. Dacă reușești asta, totul merge mult mai ușor. Și odată aleși, acordă-le toată încrederea. Toți oamenii mei știu că sertarul cu bani e deschis. Dacă vor să împrumute doi dolari pentru țigări sau 200 pentru chirie, o pot face. Trebuie doar să pună în loc o notiță gen cambie și să-i restituie. Dacă aștepti de la oameni ce e mai bun, o să-ți dea ce au mai bun. Am fost foarte rar dezamăgit. Iar dacă cineva mi-a înșelat așteptările, nu cred că e corect să-i pedepsești pe cei corecți prin impunerea unor noi reguli.

Un alt lucru de reținut ar fi: nu promovea oamenii când nu e cazul. Plătește-i bine pentru ceea ce fac, stimulează-le munca în fiecare zi. Brad e un chelner grozav, dar ar fi un manager îngrozitor. Respectă clienții, dar nu e la fel de respectuos cu unii dintre noii angajați. Ca manager, acești angajați i-ar fi publicul.

Și foarte important: nu pasa responsabilitatea. Nu spune niciodată: „Cred că e o idee stupidă, dar superiorii țin la ea.” Faptul că pasezi răspunderea s-ar putea să-ți ușureze sarcina, dar organismul în ansamblul său – pardon, *organizația* în ansamblul său – va avea de suferit. Așa că, pe termen lung, tot ție îți faci rău. Și mai urât e să faci promisiuni pe care nu le poți onora. De vreme ce nu știi niciodată ce ți se poate rezerva din partea companiei, e bine să respecti această regulă simplă: fă oamenilor tăi cât mai puține promisiuni și respectă-le pe toate.

Asta e. Cam asta-i lista mea.

GALLUP: Mai există vreun lucru pe care ai vrea să ni-l spui despre experiența ta ca manager?

MICHAEL: Poate doar atât: un manager trebuie să-și amintească că se află în prim plan în fiecare zi. Oamenii săi îl privesc. Tot ce face, ce spune, ca și felul în care o spune, oferă niște indicii angajaților săi. Iar aceste indicii influențează performanța. Așa că nu uita niciodată că te afli, în permanență, în prim plan.

Acesta e Michael. Sau, cel puțin, e o mostră din el. În timpul cercetării noastre, am ascultat mii de manageri ca Michael și sute de mii de angajați care lucrau pentru manageri ca Michael. Unele dintre părerile lui le-am găsit și la alții – să nu pasezi responsabilitatea, să faci promisiuni puține și să le respecti pe toate. Dar mare parte din principiile lui sunt revoluționare – dorința sa de a-și ajuta angajații să devină mai buni; disponibilitatea de a trata fiecare persoană în mod diferit; dorința de a deveni bun prieten cu angajații săi; recunoașterea

faptului că nu poate schimba oamenii și că tot ce poate face este să le dea o mână de ajutor; natura sa încrezătoare. Michael, ca toți marii manageri, încalcă regulile înțelepciunii tradiționale.

Ca și voi, știm că schimbarea e un fapt al vieții moderne. Climatul de afaceri e în permanentă mișcare, iar diferitele abordări de management apar și dispar. Oricum, ascultându-i pe manageri precum Michael și pe angajații lor, am căutat elementul comun, imuabil. De ce anume au nevoie *întotdeauna* angajații talentați? Ce fac *întotdeauna* marii manageri pentru a transforma talentul în performanță? Care sunt secretele perene pentru a găsi, a motiva și a păstra angajații talentați? Care sunt constantele? Acestea au fost întrebările noastre. În paginile care urmează, vă prezentăm ce am descoperit.

C A P I T O L U L 1

Instrumentul de măsurare

- Un dezastru lângă Insulele Scilly
- Instrumentul de măsurare
- Testarea „celor douăsprezece”
- Un exemplu relevant
- Escaladarea muntelui

Un dezastru lângă Insulele Scilly

„Ce anume știm că este important, dar nu poate fi măsurat?”

În ceața deasă a unei nopți întunecate din octombrie 1707, Marea Britanie a pierdut aproape o flotă întreagă. N-a fost nici o bătălie pe mare. Amiralul, Clowdisley Shovell, și-a calculat greșit poziția în Atlantic, zdrobindu-și nava-amiral de stâncile insulelor Scilly, un grup de insule aflate la sud-vest de coasta Angliei. Restul navelor, urmând orbește nava-amiral, s-au izbit de stânci una după alta. S-au pierdut patru nave de război și două mii de vieți omenești.

Pentru o națiune atât de mândră, de navigatori, tragica pierdere a fost deosebit de rușinoasă. Dar, pentru a fi cinstiți cu memoria amiralului Clowdisley Shovell, n-a fost un fapt cu totul surprinzător. Conceptele de latitudine și longitudine existau încă din primul secol dinainte de Christos. Dar la 1700 încă nu reușisem să găsim un mijloc exact de a calcula longitudinea – nimeni nu știa cu siguranță cât de departe călătorise, spre est sau vest. Navigatorii de profesie precum Clowdisley Shovell trebuia să-și estimeze înaintarea, fie aproximând viteza medie de deplasare, fie lăsând un buștean să plutească, peste bord și calculând în cât timp ajunge de la prova la pupa. Silit să se bazeze pe astfel de măsurători primitive, amiralul poate fi iertat pentru eroarea lui considerabilă.

Ceea ce a cauzat dezastrul nu a fost ignoranța amiralului, ci nepriceperea de a măsura un lucru despre care el știa deja, că era esențial – în acest caz, longitudinea.

O dramă similară are loc în lumea afacerilor de azi: multe companii știu că iscusința de a găsi și a păstra angajații talentați e vitală pentru succesul lor pe termen lung, dar n-au nici un mijloc de a afla dacă sunt sau nu eficienți în această privință.

În cartea lor *The Service Profit Chain*, James Heskett, W.Earl Sasser și Leonard Schlesinger demonstrează că, oricare ar fi genul de afacere de care te ocupi, *singurul* mod de a genera profituri durabile este de a începe prin amenajarea unui mediu de lucru atrăgător, care să încânte, să motiveze și să-i rețină pe angajații talentați. E convingător. Dar probabil că managerul de pe stradă nu trebuie convins. În ultimii douăzeci de ani majoritatea managerilor au ajuns să-și dea seama că vor fi competitivi doar dacă vor fi capabili să găsească și să păstreze oameni dintre cei mai buni în fiecare post. Acesta e motivul pentru care, pe piețele de muncă dificile, companiile par pregătite de orice pentru a-și împiedica angajații să scruteze alte orizonturi. Dacă lucrezi pentru General Electric, s-ar putea să fii unul din cei 23 de mii de angajați care pot achiziționa acum acțiuni ale companiei. Oamenii de la AlliedSignal și Starbucks pot folosi serviciile portarului angajat de companie atunci când uită că mamele lor au nevoie de flori sau că șorecarul lor trebuie scos la plimbare. Iar la Eddie

Bauer, e disponibil un serviciu de masaj pentru cei cu dureri de spate provocate de aplecarea asupra terminalelor de la calculatoare.

Dar oare toate aceste „momeli” funcționează cu adevărat? Atrag și rețin ele într-adevăr doar pe cei mai productivi dintre angajați? Sau sunt doar un mijloc de seducție, deopotrivă, pentru angajații eficienți, ca și pentru cei somnolenți, „pensionați la locul de muncă”.

Adevărul e că nimeni nu știe de fapt. De ce? Deoarece, chiar dacă toți marii manageri și marile companii își dau seama cât e de important acest lucru, n-au conceput încă un mijloc exact de a măsura abilitatea unui manager sau a unei companii de a găsi, a motiva și a reține oamenii talentați. Cele câteva repere care există – precum datele privind păstrarea angajaților, numărul de zile până la ocuparea posturilor vacante sau sondaje de opinie obositoare în rândul angajaților – sunt lipsite de precizie. Ele sunt echivalentul modern al plutirii bușteanului pe lângă corabie.

Companiile și managerii știu că au nevoie de ajutor. Ceea ce solicită ei este un instrument de măsură simplu și eficient care să le poată spune cât de bine se descurcă o companie sau un manager, comparativ cu alții, în recrutarea și păstrarea oamenilor talentați. Fără acest etalon, multe companii și mulți manageri știu că se pot trezi eșuând – siguri de ținta pe care vor s-o atingă dar lipsiți de oamenii potriviți cu care să ajungă la ea.

Acum a apărut pe scenă o nouă grupare influentă, ce solicită exact acest etalon simplu: investitorii instituționali.

Investitorii instituționali – precum Consiliul Investitorilor Instituționali (CII), care se ocupă de acțiuni în valoare de peste o mie de miliarde de dolari, și Sistemul Public de Pensii California (CalPERS) care administrează o avere de 260 de miliarde – definesc agenda lumii afacerilor. Toată lumea e cu ochii pe ei.

Investitorii instituționali au fost dintotdeauna oamenii cifrelor finale, reprezentând vocea rece a masei de acționari, cerând eficiență și profitabilitate. În mod tradițional, ei s-au concentrat asupra rezultatelor „grele”, precum rentabilitatea capitalului și valoarea economică adăugată. Majoritatea lor nu s-au preocupat de probleme „minore” precum „cultura”*. În concepția lor, cultura companiei – stilul dezvoltării ei – are același statut pe care l-au avut voturile opiniei publice în Rusia Sovietică: relativ interesante dar de fapt irelevante.

Cel puțin așa stăteau lucrurile în trecut. În prezent, ei au fost nevoiți să acorde mai multă atenție modului în care companiile își tratează angajații. De fapt, CII și CalPERS s-au întâlnit la Washington pentru a pune în discuție „practicile bune ale locului de muncă... și modul în care pot încuraja companiile în care investesc să aprecieze loialitatea angajaților ca sprijin al productivității.”

* În context, un concept ce reunește un set de valori și norme etice, definite sau nu ca atare, specifice unei anumite companii, care jalonează conduita angajaților, procesul decizional, strategia dezvoltării, tipul de abordare a clientului și structura organizatorică, având impact direct în productivitatea și profitabilitatea companiei respective.

De unde acest nou interes? Ei au început să-și dea seama că, indiferent dacă e vorba de un programator de software sau un șofer de camion, de un contabil sau o menajeră, aspectele cele mai valoroase ale unei slujbe

sunt astăzi, așa cum le descria Thomas Stewart în *Intellectual Capital*, „îndatoririle cele mai umane posibil: înțelegerea, aprecierea, crearea și construirea relațiilor”. Ceea ce înseamnă că mare parte din valoarea unei companii constă acum în mințile angajaților ei. Iar asta înseamnă că, atunci când cineva părăsește o companie, duce cu el valoarea – cel mai adesea către o companie rivală.

Astăzi mai mult ca niciodată, dacă o companie își pierde oamenii, ea își pierde valoarea. Investitorii sunt adesea uluiți de această descoperire. Ei știu că actualele lor instrumente de măsurare reușesc foarte greu să aprecieze toate sursele valorii unei companii. De pildă, după opinia lui Baruch Lev, profesor de finanțe și contabilitate la Universitatea de Afaceri Stern din New York, activele și pasivele deținute de o companie reprezintă doar 60% din valoarea sa reală de piață. Iar această neconcordanță e în continuă creștere. În anii '70 și '80, 25% din variațiile valorii de piață a unei companii puteau fi puse pe seama fluctuațiilor profiturilor ei. În prezent, după opinia profesorului Lev, această cifră a scăzut la zece procente.

Sursele valorii reale ale unei companii s-au lărgit dincolo de simpla apreciere a profiturilor sau a mijloacelor fixe, iar contabilii rigizi de pretutindeni se grăbesc să recupereze acest handicap. Steve Wallman, fost membru în Comisia de Burse și Valori (SEC – Security and Exchange Commission), descrie ce anume își doresc ei:

Dacă vom exagera afirmând că aspectele financiare...măsoară din ce în ce mai puțin valoarea reală a unei companii, atunci vom începe să minimalizăm relevanța acestui criteriu. Ceea ce ne trebuie este un mod de a aprecia celelalte criterii nepalpabile: Cercetarea și Dezvoltarea, gradul de satisfacție al clienților, *mulțumirea angajaților* (subl. noastră)

Companii, manageri, investitori instituționali, chiar și fostul membru al SEC – toată lumea solicită un instrument de măsurare simplu și precis pentru a compara forța unui loc de muncă față de un altul. *The Gallup Organization* și-a propus să creeze un astfel de reper.

Instrumentul de măsurare

„Cum poți măsura capitalul uman?”

Cum arată un loc de muncă puternic și plin de viață?

Când intri în clădirea Lankford-Sysco, aflată pe șosea, la câteva mile de Ocean City, Maryland, nu te frapează la început ca fiind un loc special. De fapt, pare ușor bizar. Mirosul neobișnuit – o combinație de mâncare crudă și ulei de mașină. Decorul: rânduri întregi de rafturi se înalță până în tavan, printre care mai apar moto-stivuitoare sau benzi transportoare. Siluetele înfofolite în costume polare, băgând și scoțând lăzi misterioase din congelatoarele adânci, nu fac decât să-ți sporească neliniștea.

Dar dacă pășești mai departe, începi să te simți din ce în ce mai bine. Angajații peste care dai sunt atenți și bine dispuși. În drum către recepție, treci pe lângă o uriașă pictură murală care pare să descrie istoria locului: „Stanley E. Lankford Jr. angajând primul om. Acolo este clădirea de birouri inițială, înainte de a-i adăuga depozitul...” În zona recepției vezi un perete plin de fotografii ale unor chipuri zâmbitoare. Sunt o mulțime, fiecare însoțită de o notiță care specifică perioada petrecută în slujba companiei, însoțită de încă o cifră.

„Ei sunt asociații noștri care se ocupă de livrări”, explică președintele, Fred Lankford. „Le punem fotografiile aici ca să-i simțim aproape, chiar dacă ei sunt în fiecare zi pe teren, cu clienții. Cifra pe care o vezi sub fiecare poză reprezintă numărul de kilometri parcurși anul trecut. Ne place să facem publice performanțele fiecăruia.”

Stanley Lankford și cei trei fii ai săi (Tom, Fred și Jim) au înființat întreprinderea Lankford – o companie familială de preparare și distribuție a hranei – în 1964. În 1981 au fuzionat cu Sysco, gigantul de 15 miliarde de dolari specializat în livrarea produselor alimentare. O clauză importantă a fost ca Tom, Fred și Jim să rămână directori generali. Sysco a fost de acord și în prezent toată lumea e cum nu se poate mai mulțumită de această decizie.

Filiala Lankford-Sysco se află între primele 25% din totalul filialelor Sysco, în privința creșterii economice, a vânzărilor și profitului per angajat și a nivelului de pătrundere pe piață. Au o fluctuație de personal și un absentism foarte scăzute, iar reducerile de personal sunt ca și inexistente. Și cel mai important aspect, filiala Lankford-Sysco se află cu consecvență în top, în privința satisfacției clienților.

„Cum reușești?” îl întrebi pe Fred.

Răspunde că nu e mare lucru. E mulțumit de schema sa de retribuire după performanțe – totul e evaluat; fiecare evaluare e anunțată și are atașată un anume tip de compensație. Dar Fred nu socotește că acesta ar fi secretul lui. Spune că e doar munca lui de zi cu zi. Discuțiile despre clienți. Evidențierea celor mai buni. Tratarea oamenilor cu tot respectul. Ascultarea lor.

Vocea îi scade în intensitate, căci își dă seama că nu îți oferă rețeta secretă pe care pari să o cauți.

Indiferent ce face, e clar că lucrurile funcționează bine pentru angajații săi. Operatorii de pe electrocare îți povestesc despre performanțele lor în termeni ce vizează „cele mai multe pachete transportate” și „cele mai puține mărfuri distruse”. Șoferii te încântă cu poveștile lor despre vreo livrare urgentă pentru un restaurant rămas fără sos de tomate. Oriunde te întorci, oamenii vorbesc despre modul în care mica lor contribuție este crucială pentru calitatea pe care clientul o așteaptă de la Lankford-Sysco.

Aici sunt 840 de angajați, cu toții părând entuziaști să răspundă provocării muncii lor. Orice instrumente de măsurare ai folosi, filiala Lankford-Sysco din Pocomoke, Maryland, e un loc de muncă extraordinar.

Vei avea propriile exemple despre ce înseamnă un mediu lucrativ cu adevărat eficient. Va fi un loc unde nivelurile de performanță sunt tot timpul înalte, unde fluctuația de personal e minimă și unde în fiecare zi numărul de clienți fideli sporește.

Cu exemplul din viața reală în minte, întrebarea pe care trebuie să ți-o pui este „Ce anume stă la baza acestui loc de muncă extraordinar? Ce elemente vor atrage numai oameni *talentați*, păstrându-i apoi, și ce elemente sunt atrăgătoare pentru fiecare dintre angajați, pentru cei mai buni, ca și pentru cei mediocri?”

Oare angajaților *talentați* le pasă câtă liberă inițiativă au, atâta timp cât sunt plătiți pentru performanțele lor, așa cum se întâmplă la Lankford-Sysco? Probabil că valabil e tocmai opusul; o dată ce necesitățile lor financiare au fost îndeplinite, poate că angajații *talentați* dau mai puțină atenție retribuției și beneficiilor, apreciind mai mult încrederea managerului în ei. Oare companiile își irosesc banii investind în locuri de muncă mai luxoase și bufete mai fastuoase? Sau angajații *talentați* apreciază mai mult decât orice un mediu de lucru curat și sigur?

Pentru a contura un instrument de măsurare, a trebuit să răspundem acestor întrebări.

În ultimii 25 de ani, *The Gallup Organization* a stat de vorbă cu peste un milion de angajați. Le-am pus fiecăruia dintre ei sute de întrebări diferite, asupra tuturor aspectelor posibile ale unui loc de muncă. Așa cum vă puteți imagina, o sută de milioane de întrebări n-a însemnat puțin lucru. Acum trebuia să procesăm datele, una câte una, și să găsim acul din carul cu fân. A trebuit să alegem acele câteva întrebări care au măsurat cu adevărat esența unui loc de muncă solid.

N-a fost ușor. Dacă ai o minte statistică, poți să-ți faci o idee, probabil, despre modul în care am abordat problema – o combinație de discuții de grup, focalizate (*focus group*), analiza factorială, analiză de regresie, studii de validare concurente și interviuri. (Metodologia cercetării noastre este descrisă în detaliu, în anexă.)

Dacă însă statistica te duce cu gândul la senzația neplăcută pe care o resimți când zgârii, din greșeală, tabla cu unghia, imaginea care urmează s-ar putea să te ajute, să înțelegi ce am încercat să facem.

În 1666, Isaac Newton și-a închis obloanele casei sale din Cambridge și a rămas în camera întunecată. Afară, soarele strălucea cu putere. Înăuntru, Isaac

a tăiat un mic orificiu într-un oblon, apoi a așezat în dreptul lui o prismă de sticlă. Trecând prin orificiu și prismă, lumina soarelui s-a desfăcut ca un evantai, făcând să apară pe zidul opus un splendid curcubeu. Privind perfecțiunea spectrului de culori de pe zid, Isaac și-a dat seama că prisma descompunea lumina albă, refractând culorile în unghiuri diferite. El a descoperit că lumina albă era, de fapt, o combinație a tuturor celorlalte culori din spectrul vizibil, de la roșu închis până la violetul cel mai întunecat; și că singurul mod de a crea lumină albă era să aduni într-un singur mănunchi toate aceste culori diferite.

Am vrut ca analizele noastre statistice să realizeze același truc ca și prisma lui Newton. Am dorit ca ele să examineze componentele unor locuri de muncă solide pentru a da la iveală esența. Am fi putut spune apoi managerilor și companiilor: „Dacă veți reuși să adunați laolaltă toate aceste elemente esențiale, atunci veți crea tipul de mediu lucrativ care să atragă, să co-intereseze și să rețină cei mai talentați angajați.”

Așa că ne-am luat vraful uriaș de date și am căutat tipare. Care dintre întrebări erau doar moduri diferite de măsurare ale aceluiași factor? Care erau cele mai bune întrebări pentru a aprecia fiecare factor? Nu ne interesau în mod deosebit întrebările la care se răspundea în unanimitate „Da, sunt într-un totu de acord!” sau „Nu, nu sunt deloc de acord”. Căutam mai degrabă acele întrebări speciale la care angajații cei mai implicați emoțional – cei care erau loiali și eficienți – răspundeau pozitiv, în vreme ce restul lumii – oamenii cu rezultate medii sau mediocre – răspundeau neutru sau negativ.

Întrebările despre care am crezut că vor fi importante – de genul celor referitoare la retribuție și beneficii – au căzut însă, la analiză. În același timp, întrebări simple, aparent neimportante, precum „Știi ce anume se așteaptă de la mine?” și-au găsit un loc în frunte. Am tăiat și am selectat. Am pus la loc și am reluat totul, săpând tot mai adânc după esența unui loc de muncă ideal.

Când praful s-a risipit în cele din urmă, am făcut o descoperire: măsurarea forței unui loc de muncă poate fi redusă la douăsprezece întrebări. Acestea nu cuprind tot ce ai dori să știi despre locul tău de muncă, dar cuprind *cea mai mare* cantitate de informație *utilă*. Ele măsoară elementele esențiale de care e nevoie pentru a atrage, a a motiva și a reține cei mai talentați dintre angajați,

lata care sunt aceste întrebări:

1. Știi ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca?
3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

7. La locul meu de muncă, opiniile mele par să conteze?
8. Misiunea sau țelul companiei mele mă fac să simt că munca mea este importantă?
9. Colegii mei sunt adepții unei munci de calitate?
10. La locul meu de muncă am un prieten foarte bun?
11. În ultimele șase luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu?
12. În ultimul an, am avut posibilitatea la locul meu de muncă să învăț și să mă dezvolt?

Aceste douăsprezece întrebări reprezintă cel mai simplu și mai corect mod de a măsura forța unui loc de muncă.

Când am inițiat această analiză, nu am știut că ne vom opri la aceste întrebări. Dar după ce am trecut o sută de milioane de întrebări prin „prisma” noastră, tocmai acestea douăsprezece s-au dovedit a fi cele mai eficiente. Dacă poți crea un mediu în care angajații să răspundă pozitiv la toate aceste întrebări, atunci vei fi creat un loc de muncă excepțional.

Chiar dacă, la prima vedere, aceste întrebări par destul de clare, cu cât le vei analiza mai mult cu atât ți se vor părea mai curioase.

Mai întâi, ai observat probabil că multe dintre întrebări conțin un superlativ. „Am un prieten *foarte* bun printre colegii de serviciu” sau „Am ocazia să fac ceea ce fac *cel mai bine*”. Când întrebările sunt formulate astfel, e mult mai dificil să răspunzi „Sunt total de acord” sau „5” pe o scară de la 1 la 5. Dar tocmai asta am dorit. Am vrut să găsim întrebări care să facă diferența între cele mai productive sectoare și restul. Am descoperit că, dacă înlături superlativele din întrebare, ea își pierde mare parte din forța de diferențiere. Toată lumea răspunde „Total de acord” – de la cei mai buni, la cei slabi. O întrebare care primește un asemenea răspuns e o întrebare slabă.

Mare parte din forța acestui instrument de măsurare stă deci în formularea întrebărilor. Problemele puse nu sunt în sine prea surprinzătoare. Majoritatea oamenilor știau, de pildă, că relațiile puternice și aprecierea repetată constituiau elemente vitale ale unui loc de muncă sănătos. Însă nu știau cum să măsoare dacă aceste ingrediente erau sau nu prezente, iar dacă erau, în ce măsură. Gallup a descoperit cele mai bune întrebări tocmai pentru a face acest lucru.

În al doilea rând, s-ar putea să surprindă că nu există întrebări referitoare la retribuție, beneficii, management superior sau structură organizațională. Inițial au fost și asemenea întrebări, dar ele au dispărut pe parcursul analizei. Asta nu înseamnă că ele nu sunt importante, ci doar că prezintă interes egal pentru toți angajații – buni, slabi sau mediocri. Da, dacă plătești cu 20% sub media pieței, s-ar putea să atragi cu greu angajații. Dar aducând salariile și beneficiile la nivelul pieței, deși e un pas important, nu vei ajunge prea departe. Astfel de chestiuni sunt asemenea biletelor la meci – te pot introduce în joc, dar nu te pot ajuta să câștigi.

Testarea „celor douăsprezece”

„Oare au rezultatele afacerii legătură cu instrumentul de măsurare?”

Gallup a pus la punct un mod de a măsura locurile muncă *solide*: locuri care ar atrage și reține cei mai eficienți angajați și i-ar pune pe fugă pe cei mediocri „pensionați la locul de muncă”. Dacă aceste întrebări au fost cu adevărat *cele mai bune*, atunci angajații care au răspuns pozitiv la ele lucrează probabil în departamente cu performanță mai ridicată. Acesta a fost scopul nostru atunci când am proiectat instrumentul de măsurare. Urma să funcționeze și în practică?

În timpul primăverii și verii anului 1998, Gallup a lansat o amplă anchetă pentru a afla acest lucru.

Am rugat douăzeci și patru de companii, reprezentând douăsprezece ramuri industriale diferite, să ne furnizeze date despre patru tipuri de rezultate ale afacerii: productivitate, profitabilitate, păstrarea angajaților și satisfacția clienților. Unele companii au strâns cu greu aceste date, dar până la urmă am reușit să includem peste 2500 de unități de lucru în studiul nostru. Definiția „unității de lucru” a variat în funcție de domeniu: pentru cel bancar a fost vorba de sucursală; pentru turism, de restaurant sau hotel; pentru producție, a fost vorba de fabrică ș.a.m.d.

Am interviat apoi angajații care lucrau în aceste sucursale, restaurante, hoteluri, fabrici și departamente, rugându-i să răspundă la fiecare dintre cele douăsprezece întrebări, pe o scară de la unu la cinci, „1” însemnând că nu sunt deloc de acord, iar „5” ca sunt total de acord. Au participat o sută cinci mii de angajați.

Înarmați cu toate aceste date, ne-am pregătit de drum. Cunoșteam productivitatea, profitabilitatea, nivelul de păstrare a personalului și opiniile clienților acestor unități diferite. Și știam care fuseseră răspunsurile angajaților acestor unități la cele douăsprezece întrebări. Acum ne puteam da seama, în sfârșit, dacă angajații implicați emoțional determinau cu adevărat rezultate pozitive în cele 2500 de unități de lucru și 24 de companii.

Eram optimiști că vor ieși la iveală legăturile căutate, dar, ca să fim sinceri, era foarte posibil să nu le descoperim. Legăturile între opiniile angajaților și performanțele unității *par* inerente – la urma urmei, cei mai mulți dintre noi ne-am auzit rostind clișee precum „Angajații fericiți sunt mai eficienți” sau „Dacă te porți bine cu oamenii tăi, și ei îți vor trata clienții cum se cuvine”. Totuși, în încercările lor de a dovedi aceste afirmații, cercetătorii s-au întors adesea cu mâinile goale. De fapt, în majoritatea studiilor, dacă testezi o sută de întrebări privind opiniile angajaților, vei fi norocos dacă vei găsi cinci sau șase

care să aibă o relație strânsă cu vreunul din rezultatele afacerii. Dezamăgitor este că, repetând studiul, adesea reiese un set diferit de cinci sau șase întrebări.

Am știut de asemenea că nimeni n-a făcut vreodată un asemenea studiu, *pe mai multe companii diferite*. De vreme ce fiecare dintre aceste patru rezultate – productivitate, profit, menținerea personalului și satisfacția clienților – este deosebit de important pentru toate companiile în parte, iar cel mai ușor pentru un manager este să acționeze la nivelul angajatului, ai putea crede că abundă cercetările care se ocupă de legătura dintre opinia angajaților și aceste patru rezultate ale afacerii. Nu e așa. S-ar putea să găsești unele analize asupra acestor legături în *interiorul* unei anumite companii – cu rezultate amestecate – dar niciodată cercetări care să vizeze *mai multe* companii și industrii. În mod surprinzător, cercetarea Gallup a fost primul studiu care a analizat legăturile dintre opinia angajaților și performanțele unităților de lucru aparținând diverselor sectoare industriale.

De ce există această lacună în cercetare? Cel mai probabil, din cauză că fiecare companie are moduri diferite de a măsura același lucru. Blockbuster Video ar putea măsura productivitatea prin vânzările pe metrul pătrat. Lankford-Sysco ar putea folosi numărul de pachete expediate sau de pierderi. Compania Walt Disney ar putea include în cifrele privitoare la păstrarea personalului doar angajații cu normă întreagă. Marriott ar include probabil și angajații cu jumătate de normă. Este extrem de dificil să stabilești legăturile între opinia angajaților și performanțele în afaceri, atunci când fiecare companie măsoară în mod diferit performanța.

Din fericire, am descoperit o soluție: meta-analiza. O explicație detaliată îl poate adormi chiar și pe cel mai pasionat amator de formule matematice, așa că vom spune doar că e vorba de o tehnică statistică ce trece dincolo de măsurătorile diferite ale performanței folosite de diverse companii, permițând atenției să se îndrepte către legăturile reale dintre opinia angajaților și performanța unităților de lucru.

Așa că, introducând datele de performanță de la 2500 de unități și datele de opinie culese de la peste 105.000 de angajați, am programat formulele de meta-analiză, am apăsă butonul de declanșare a operațiunii și ne-am ținut respirația.

Iată ce am găsit. În primul rând, am văzut că acei angajați care au răspuns mai degrabă pozitiv la cele douăsprezece întrebări, munceau în unități de lucru cu niveluri mai ridicate de productivitate, profit, păstrare a personalului și satisfacție a clienților. Acest fapt a demonstrat, pentru prima oară, legătura între opinia angajaților și performanța unităților de lucru, în mai multe companii diferite.

În al doilea rând, meta-analiza a scos la iveală faptul că răspunsurile date de angajați variau mai degrabă în funcție de unitatea de lucru unde munceau și mai puțin în funcție de companie. Ceea ce înseamnă că, în majoritatea cazurilor, aceste douăsprezece opinii s-au format mai degrabă pornind de la șeful direct al angajaților decât de la politicile sau procedurile companiei în ansamblu. Am descoperit astfel că managerul – și nu retribuția, beneficiile, câștigurile suplimentare

sau liderul carismatic al corporației – era pionul de bază în crearea unui loc de muncă puternic. Managerul era cheia. Vom mai discuta detaliat acest aspect, în acest capitol. Deocamdată, să ne oprim asupra primei noastre descoperiri, legătura între opinia angajaților și performanțele unității de lucru.

LEGĂTURILE DINTRE OPINIA ANGAJAȚILOR ȘI PERFORMANȚELE UNITĂȚII DE LUCRU

În anexă se află o descriere amănunțită a tuturor descoperirilor noastre și a metodologiei din spatele lor. Ceea ce urmează reprezintă doar esența.

- Fiecare dintre cele douăsprezece întrebări s-a dovedit a avea legătură cu cel puțin unul din cei patru indicatori de performanță ai afacerii: productivitate, profitabilitate, păstrarea personalului și satisfacția clienților. Majoritatea întrebărilor au prezentat legături cu doi sau mai mulți indicatori. Cele douăsprezece întrebări au prins într-adevăr acele câteva opinii strategice ale angajaților, legate de performanța maximă, indiferent de domeniu – bancă, restaurant, hotel, fabrică sau orice alt tip de unitate de lucru. Instrumentul de măsurare a făcut față celui mai riguros test.
- Așa cum v-ați fi putut aștepta, cele mai multe legături (zece din douăsprezece întrebări) au fost cu măsura „productivității”. Oamenii au avut întotdeauna impresia că există o legătură directă între opinia unui angajat și productivitatea grupului în care lucrează. Totuși, a fost bine să constatăm că cifrele se potrivesc cu teoria.
- Opt din cele douăsprezece întrebări au arătat o legătură cu măsura „profitabilității”. Ceea ce înseamnă că angajații care au răspuns la aceste opt întrebări cu scoruri mai ridicate decât alții, munceau în bănci, restaurante, hoteluri, fabrici sau departamente mai *profitabile*. Pentru unii, asta ar putea părea oarecum surprinzător. La urma urmei, mulți cred că profitul stă într-o serie de factori ce scapă controlului individual al angajaților: factori precum prețul, poziționarea față de concurență sau managementul cu costuri variabile. Dar cu cât te gândești mai mult, cu atât ți se pare mai logică această legătură. Sunt atâtea moduri în care un angajat poate influența profitul – totul începând cu economia de curent electric până la negocierea severă asupra prețului, sau evitarea tentației de a sustrage bani din casă. Mai simplu spus, aceste lucruri s-ar întâlni mai des dacă fiecare dintre angajați ar fi cu adevărat implicat emoțional.
- Cât despre menținerea personalului, în mod straniu, numai cinci din cele 12 întrebări au demonstrat o legătură cu acest aspect:
 1. Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
 2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca?
 3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?

5. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
7. La locul meu de muncă, opiniile mele par să conteze?

Majoritatea oamenilor ar fi de acord în mod instinctiv cu afirmația generală „Angajații implicați emoțional vor rămâne în companie o perioadă mai îndelungată.” Dar analizele noastre sugerează că legătura între opinia angajatului și păstrarea angajatului e mai subtilă și mai specifică decât această generalizare. Chiar într-o măsură mai mare decât celelalte, aceste cinci întrebări sunt influențate nemijlocit de managerul direct al angajatului. Ce ne spune acest lucru? Că oamenii părăsesc un șef, nu o companie. Atâția bani au fost aruncați pentru păstrarea celor mai buni angajați – sub forma salariilor mai mari, câștigurilor suplimentare mai mari și instruirii mai bune – când, de fapt, fluctuația personalului depinde în principal de manager. Dacă apare problema fluctuației, priviți mai întâi către manageri.

- Dintre cele douăsprezece, cele mai puternice întrebări sunt cele care au legăturile cele mai strânse cu *cât mai multe* rezultate ale afacerii. Privind din această perspectivă, știm acum că următoarele șase sunt cele mai puternice întrebări:
 1. Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
 2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca?
 3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
 4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
 5. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
 6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

Ca manager, dacă vrei să știi ce ar trebui să faci pentru a crea un loc de muncă solid și productiv, ar fi un început excelent să asiguri răspunsuri de „5” la aceste șase întrebări. Vom reveni la întrebări imediat.

MANAGERII SUNT ATUUL COMPANIILOR

În fiecare an, se publică un studiu intitulat „Cele mai bune o sută de companii unde să lucrezi”. Criteriile de selecție sunt elemente precum: Pe lângă companie funcționează și o grădiniță? Cât concediu asigură compania? Oferă participare la profit? Compania se ocupă de instruirea personalului? Sunt analizate mai multe companii și se întocmește lista cu primele o sută.

Cercetarea noastră sugerează că aceste criterii omit esențialul. Nu spunem că inițiativele referitoare la angajați n-ar fi importante. Însă șeful lor direct e *mai* important. El definește și influențează hotărâtor mediul de lucru. Dacă el stabilește

niște așteptări clare, te cunoaște, are încredere și investește în tine, poți să treci cu vederea lipsa unui program de participare la profit în cadrul companiei. Dar dacă relația ta cu șeful e tensionată, nimic nu te va convinge să rămâi și să fii performant – nici măcar serviciul gratuit de masaj sau cel de plimbare a câinelui. E mai bine să lucrezi pentru un manager bun într-o companie de modă veche, decât pentru un manager îngrozitor într-o companie care cultivă o cultură emancipată, punând angajatul în centrul atenției.

Sharon F, absolventă a universităților Stanford și Harvard, a plecat de la American Express cu un an și ceva în urmă. A vrut să pătrundă în lumea editorială, așa că s-a angajat în serviciul de marketing, la una dintre nenumăratele reviste deținute de unul dintre giganții industriei de divertisment media. Răspundea de elaborarea unor programe de fidelitate, pentru ca abonații să-și reînnoiască abonamentele. Își iubea munca, își făcea treaba foarte bine și a atras atenția conducerii superioare. Sharon era doar o roțiță în acest angrenaj uriaș, dar, după opinia directorului acestui gigant, oameni ca ea – inteligenți, talentați, ambițioși – reprezintă combustibilul viitorului nostru.”

Din păcate pentru uriașul angrenaj, combustibilul se scurgea. După numai un an, Sharon a părăsit compania. S-a angajat la un restaurant proaspăt deschis ca șef de marketing și dezvoltare. Se pare că șeful ei a fost cel care a făcut-o să plece.

„Nu e om rău”, recunoaște ea. „Dar nu-i bun de manager. E nesigur pe el, și nu cred că poate fi un bun manager dacă se simte nesigur. Asta îl face să intre în competiție cu proprii săi angajați. Se laudă cu stilul lui de viață luxos, în loc să stea să ne asculte. Și face mereu pe șeful, ca să ne arate cine are puterea acolo. Săptămâna trecută, de pildă, n-a venit la interviul programat dimineața la zece, cu o candidată care făcuse un drum de două ore ca să-l vadă. A spus că se culcase prea târziu cu o seară în urmă. Pe mine m-a sunat la zece fără cinci minute și m-a rugat să-i dau femeii vestea, încercând să pară că-mi face un compliment, că putea avea atâta încredere, încât să-mi ceară să-l acopăr. Nu pot suporta o asemenea atitudine.”

Ascultând-o pe Sharon, te-ai putea întreba dacă nu e vorba doar de un conflict între personalități sau dacă nu cumva e chiar ea cea care provoacă într-un fel problemele. Așa că o întrebi: „Mai sunt angajați care gândesc ca tine?”

„Nu sunt sigură”, mărturisește ea. „Nu-mi place să-l vorbesc de rău pe șef, prin urmare n-am vorbit cu nimeni de la serviciu despre toate astea. Dar știu un lucru: Când am venit eu, eram treisprezece oameni în echipa lui. Acum, un an mai târziu, toți au plecat, în afară de mine.”

Compania lui Sharon face foarte bine o mulțime de lucruri, atât în ce privește performanța afacerii în ansamblu, cât și mediul primitiv oferit angajaților săi. Dar în profunzimea acestui gigant, nevăzut de conducere sau de Wall Street, un om secătuiește firma de putere și valoare. Așa cum spune Sharon, nu e un om rău, ci doar un manager slab. Ocupând din nefericire un loc care nu i se potrivește, își petrece timpul alungând pe rând toți oamenii talentați.

Poate că el e o excepție. Sau poate că gigantul și-a făcut un obicei din a promova pe post de manageri oameni plini de talente și realizări, dar nepricepuți ca manageri. Firma ar spera desigur că este vorba de prima situație. Dar pe Sharon n-o privește asta. Când le-a spus că vrea să plece, cei din companie au ademenit-o oferindu-i mai mulți bani și o promovare. Nu i-au oferit însă ceea ce își dorea cel mai mult: un nou manager. Așa că a plecat.

Un om se poate *angaja* la Disney sau General Electric sau Time Warner, atras de generosul pachet de avantaje și de reputația firmei pentru modul în care își apreciază angajații. Dar relația sa cu șeful direct va fi cea care va determina *cât va rămâne acolo* și *cât de productiv* va fi în tot acest timp. Michael Eisner, Jack Welch, Gerald Levin și toată bunăvoința din lume nu pot face prea mult. Până la urmă, aceste întrebări ne spun că, din punctul de vedere al angajatului, managerii sunt atuul companiilor.

Spre deosebire de Wall Street și presa de afaceri, angajații nu au încredere în mitul „marilor companii” sau al „marilor lideri”. Pentru ei, nu există decât managerii: unii foarte buni, alții foarte slabi și mulți mediocri. Probabil că cel mai bun lucru pe care îl poate face orice lider pentru a asigura succesul deplin al companiei sale este, în primul rând, să facă responsabil fiecare manager pe care îl are, pentru ceea ce angajații săi răspund la cele douăsprezece întrebări, iar în al doilea rând, să-l ajute pe fiecare manager să afle ce trebuie să facă pentru a primi răspunsuri „Total de acord” din partea angajaților săi.

Capitolele următoare descriu ceea ce fac cei mai mari manageri ai lumii.

Dar mai întâi, un exemplu relevant: Ce înseamnă toate aceste descoperiri pentru o anume companie sau un anume manager?

Un exemplu relevant

*„Ce înseamnă toate aceste descoperiri
pentru o companie anume?”*

În iarna anului 1997, o firmă de comerț cu amănuntul care se bucura de mare succes a contactat Gallup pentru evaluarea mediului său de lucru. Aveau treizeci și șapte de mii de angajați în cele trei sute de magazine – cam o sută de oameni în fiecare unitate. Fiecare dintre aceste magazine era proiectat și construit să-i asigure clientului tot ce avea nevoie. Clădirea, amplasamentul, aranjarea produselor, culorile, fiecare detaliu era conceput așa încât magazinul din Atlanta să aibă aceeași identitate distinctă ca și magazinul din Phoenix.

Am pus fiecărui angajat cele douăsprezece întrebări – au participat peste 75% dintre oameni, în total douăzeci și opt de mii. Apoi am examinat datele pentru fiecare magazin în parte. Tabelul de mai jos oferă un exemplu a ceea ce am descoperit: două magazine aflate la cele două limite ale instrumentului de măsurare. (Am solicitat răspunsuri pe o scară de la unu la cinci, unde „1” înseamnă dezaprobare totală, iar „5” încuviințare totală. Cifrele din coloane reprezintă procentul angajaților care răspund „5” la fiecare întrebare.)

	Magazinul A %răspunsuri „5”	Magazinul B % răspunsuri „5”
Știu ce se așteaptă de la mine	69	41
Materiale și echipamente	45	11
Fac ceea ce fac cel mai bine	55	19
Apreciere în ultimele șapte zile	42	20
Șeful/colegi cărora să le pese	51	17
Încurajarea dezvoltării	50	18
Progresul în ultimele șase luni	48	22
Opiniile mele contează	36	9
Obiectivul companiei	40	16
Colegii devotați muncii de calitate	34	20
Prieten foarte bun	33	10
Ocazia de a învăța și a evolua	44	24

Există diferențe surprinzătoare. Indiferent ce încerca să facă, de la centru, compania pentru angajații săi, la nivelul fiecărui magazin în parte aceste inițiative

erau transmise și implementate în mod cu totul diferit. Pentru angajați, Magazinul A oferea probabil, o experiență de lucru mult mai atrăgătoare decât Magazinul B.

Priviți nivelurile diferite de relaționare, de pildă. În Magazinul A, 51% dintre angajați au declarat că simțeau grija pentru ei ca persoane. În Magazinul B, cifra era doar de 17%. Dat fiind ritmul transformărilor în lumea afacerilor de azi, unul dintre cele mai valoroase bunuri pe care îl poate deține o companie este „prezumția de nevinovăție” pe care i-o acordă angajații. Dacă angajații sunt dispuși să acorde companiei lor prezumția de nevinovăție, ei vor da fiecărei noi inițiativă o șansă, indiferent cât de firavă sau controversată ar fi. Magazinul A are din partea oamenilor săi acest prețios bun. Aici, angajații vor tolera ambiguitatea, având încredere că managerul lor va fi întotdeauna alături de ei, susținându-i. Magazinul B nu se poate lăuda cu așa ceva. Lipsind orice relații autentice între manager și angajații săi, orice nouă inițiativă, indiferent cât de bine intenționată, va fi întâmpinată cu suspiciune.

Ce se poate spune despre performanța individuală? În Magazinul A, 55% dintre angajați au declarat că au ocazia să facă zilnic ce știu cel mai bine. În Magazinul B, numai 19% au răspuns cu „5”. O diferență sesizabilă probabil în productivitatea fiecărui angajat, menținerea pe post și cererile de retribuire ale angajaților.

În toate privințele, decalajele sunt absolut frapante.

„Opiniile tale contează?” Magazinul A, 36%. Magazinul B? Abia un sfert din Magazinul A, 9%.

„Ai la locul de muncă un prieten foarte bun?” Magazinul A, 33%. Magazinul B, numai 10%.

Poate cea mai ciudată discrepanță se află la întrebarea a doua. La Magazinul A, 45% dintre angajați au fost „total de acord” că au la dispoziție materialele și echipamentul necesar pentru a-și face bine treaba. La Magazinul B, numai 11% a răspuns cu „5”. Ceea ce e cu adevărat neobișnuit, cele două magazine având *aceleași* materiale și echipamente; totuși, percepția angajaților era absolut diferită. Totul, chiar și mediul fizic, era influențat de către managerul unității.

Cultura companiei nu era unitară. Compania avea atâtea culturi câți manageri deținea. Indiferent de intenția companiei, cultura fiecărui magazin în parte era creația unică a managerilor și supraveghetorilor respectivi.

Unele culturi erau fragile, chinuite de neîncredere și suspiciune. Altele erau puternice, capabile să atragă și să păstreze angajații talentați.

Pentru liderii acestei companii, oscilația atât de mare a rezultatelor a constituit de fapt o veste bună. Da, privind doar aspectul negativ, însemna că exista o limită a ceea ce se putea controla de la centru. Provocarea de a crea o cultură puternică pentru toată compania în ansamblul său s-a transformat brusc în provocarea de a multiplica experiențele valoroase.

Oricum, ca aspect pozitiv, rezultatele au scos la iveală că această companie era norocoasă să aibă câțiva manageri cu adevărat extraordinari. Ei creaseră afaceri productive punând la treabă talentul și pasiunea angajaților lor. Firma putea renunța acum să mai remedieze totul de la centru. Putea afla în schimb

modul în care proceda echipa strălucită de manageri ajunși în centrul atenției, construind apoi cultura companiei după acest tipar. Putea încerca să angajeze mai mulți oameni asemeni celor mai buni manageri ai ei. Le putea prelua ideile, multiplicându-le în toată compania, iar după practicile lor putea regândi și programele de instruire. Pentru a crea o cultură mai solidă, compania nu trebuia să împrumute idei de la firme „cu practici bune” precum Disney, Southwest Airlines sau Ritz-Carlton. Tot ce trebuia să facă era să învețe de la cei mai buni oameni ai ei.

„Și ce dacă învață de la cei mai buni oameni ai ei?” s-ar putea pune întrebarea. „Mai multe răspunsuri de „5” la cele douăsprezece întrebări vor conduce neapărat la o mai înaltă performanță? Oare Magazinul A depășește Magazinul B la fiecare dintre parametrii mai tradiționali precum vânzări, profit sau menținerea personalului?”

Sigur, descoperirile noastre ar spune că da, locurile de muncă unde cât mai mulți angajați pot răspunde pozitiv la cele douăsprezece întrebări, vor fi cu siguranță mai productive. Totuși, afirmația e prea generală. Ca și voi, am dorit să cunoaștem cazurile concrete. Prin urmare, am cerut companiei să ne furnizeze date brute privind performanța pe care, în mod normal, le-ar utiliza pentru a calcula productivitatea unui magazin. Am introdus aceste date și apoi le-am comparat cu rezultatele celor douăsprezece întrebări puse în fiecare dintre magazine. Iată ce am găsit:

- Magazinele care s-au clasat între primele 25% – potrivit sondajului de opinie în rândul angajaților – depășeau, în medie, cu 4,56% bugetul lor de vânzări pe anul respectiv, în vreme ce acelea care s-au clasat printre ultimele 25% aveau vânzări cu 0,84% sub buget. În cifre reale, asta înseamnă o diferență de 104 milioane din vânzări pe an, între cele două grupuri. Dacă ar fi realizată, această cifră ar reprezenta o creștere de 2,6% în vânzările totale ale companiei.
- Comparațiile profit/pierdere ne-au indicat o discrepanță încă și mai dramatică. Magazinele situate printre primele 25% în sondaj au terminat anul cu aproape 14% peste bugetul de profit. Magazinele din coadă au ratat obiectivele privitoare la profit cu 30%.
- Nivelurile fluctuației de personal au fost și ele profund diferite. Fiecare magazin din grupul celor aflate în frunte își păstra pe an, în medie, cu doisprezece angajați mai mult decât fiecare dintre magazinele codașe. În ansamblu, acest lucru înseamnă că magazinele situate între primele 25% în sondajul de opinie mențineau cu o mie de angajați mai mult pe an decât cele din grupul codaș. Dacă iei în calcul faptul că salariul mediu al unui angajat este de 18.000 de dolari (*salariu brut pe an – nota trad.*), iar costul găsirii, angajării și instruirii fiecărui nou angajat reprezintă de 1,5 ori salariul său, atunci diferența dintre costurile totale ale companiei pentru cele două grupuri cu niveluri diferite de menținere

a personalului este de $18.000\$ \times 1,5 \times 1.000 = 27.000.000\$$. Iar acesta reprezintă doar costurile brute. Pierderea angajaților experimentați, care își construiseră relații valoroase cu clienții și colegii lor, e mai greu de măsurat, dar reprezintă o pierdere semnificativă.

Rezultatele obținute sunt convingătoare. În această companie, acolo unde angajații au răspuns pozitiv la cele douăsprezece întrebări, unitățile de lucru au fost măsurabil mai productive. Excelenți manageri „din prima linie”* au reușit să creeze angajați implicați emoțional, iar acești angajați implicați au asigurat baza performanței superioare.

Orice instrument de măsurare indică nu numai nivelul la care te afli, ci în plus te ajută să decizi ce să faci în continuare. Deci ce poate face un manager, oricare ar fi el, pentru a garanta răspunsuri de cinci puncte la toate aceste douăsprezece întrebări și a-și forma astfel, angajați implicați emoțional?

Mai întâi trebuie să știi de unde să începi. Analiza Gallup a scos la iveală faptul că unele întrebări erau mai puternice decât altele. Ceea ce presupune că tu, ca manager, ar trebui să abordezi aceste întrebări în ordinea corectă. Nu prea are rost să abordezi întrebările mai puțin semnificative, dacă le-ai ignorat pe cele mai importante. De fapt, așa cum au descoperit, din păcate mulți dintre manageri, abordarea celor douăsprezece întrebări într-o ordine greșită e deopotrivă tentantă și foarte periculoasă.

Îți vom arăta de ce și, prin contrast, vom descrie unde anume marii manageri ai lumii încep să pună bazele unui loc de muncă cu adevărat productiv.

* Managerii acelor angajați care se află în contact direct cu clienții companiei – de exemplu, șeful angajaților de la ghișeele unei bănci – în original *front-line manager* – nota trad.

Escaladarea muntelui

„De ce există o ordine a celor douăsprezece întrebări?”

Pentru a ne ajuta să descriem mai bine ordinea acestor întrebări, îți cerem să-ți imaginezi, cu ochii minții, un munte. La început, e greu să-i deslușești întru totul forma și culoarea, trecând de la albastru la cenușiu, apoi verde pe măsură ce te apropii de el. Dar acum, când stai la poalele lui, îi simți prezența. Știi că începe urcușul. Știi că el va oscila, fiind uneori mai abrupt, alteori mai lin. Știi că vor trebui depășite albiile de torente, locuri care te vor obliga să cobori înainte de a-ți relua urcușul. Cunoști și pericolele, frigul, norii și, cel mai supărător dintre toate, propria ta voință șovăitoare. Dar apoi te gândești la pisc și la felul în care te vei simți acolo sus, așa că începi să urci.

Știi despre ce munte e vorba. Cu toții o știm. E ascensiunea psihologică pe care o faci din momentul în care îți asumi un nou rol și până în momentul în care te simți implicat cu totul în acel rol. Poate că, la poalele muntelui, ești proaspăt angajat la o companie. Poate că tocmai ai fost promovat pe un nou post în cadrul aceleiași companii. Oricum ar fi, te afli la începutul unui lung urcuș.

Pe vârful acestui munte, deții același rol – muntele nu reprezintă ascensiunea într-o carieră – dar ești loial și productiv în acest rol. Ești mecanicul care se străduiește să noteze toate micile sfaturi și ponturi, informațiile pe care le-a adunat pentru a le prezenta ca pe un manual neoficial, ucenicilor săi, pentru ca aceștia să învețe meserie. Ești vânzătorul de la băcănie care spune clienței că grapefruit-ul se află la raionul cinci, dar care o și însoțește apoi până la raionul cinci, explicându-i că fructele sunt așezate totdeauna începând din spate către partea din față. „Dacă vă place grapefruit-ul mai tare”, îi spui, „alegeți unul din față”. Ești managerul care își iubește atât de mult munca, încât îi dau lacrimile atunci când e pus să descrie felul în care a ajutat așa de mulți dintre oamenii lui să aibă succes.

Oricare ar fi rolul tău, pe vârful acestui munte ești bun în ceea ce faci, cunoști obiectivul fundamental al muncii tale și cauți întotdeauna căi mai bune de a îndeplini acest obiectiv. Ești implicat întru totul.

Cum ai ajuns aici?

Dacă poate răspunde la această întrebare, un manager va ști să-și conducă angajații. Va fi capabil să ajute tot mai mulți oameni să atingă piscul. Cu cât îi va sprijini pe mai mulți în ascensiunea lor, cu atât mai puternic va deveni locul unde muncesc. Deci, cum *ai ajuns* acolo? Cum *a fost* urcușul tău?

Pune-te pentru o clipă în pielea angajatului tău. Asta ar putea constitui un munte psihologic, dar, ca și în cazul muntelui real, trebuie să-l escaladezi pe etape. Citite în ordinea corectă, cele douăsprezece întrebări îți pot spune la ce

nivel ai ajuns și ce necesități trebuie îndeplinite înainte de a putea continua să accezi la stadiul următor.

Înainte de a descrie etapele ascensiunii, amintește-ți de ce anume aveai nevoie atunci când ți-ai început activitatea în acest rol. Ce ai vrut de la acest post? Ce necesități ai avut cu prioritate în minte la acel moment? Apoi, pe măsură ce timpul a trecut și te-ai acomodat, cum s-au schimbat ele? Care sunt prioritățile tale actuale? Ce vrei de la slujba ta de-acum?

Merită să ții minte aceste gânduri în timp ce vom descrie etapele ascensiunii.

Tabăra de bază: „Ce obțin?”

Când primești o nouă funcție, necesitățile tale sunt minimale. Vrei să știi ce anume se va aștepta de la tine. Cât vei câștiga? Cât timp vei face până la locul de muncă? Vei lucra într-o încăpere separată, vei avea un birou al tău, un telefon? În această etapă, te întrebi: „Ce obțin?” de la această funcție.

Din cele douăsprezece întrebări, două măsoară Tabăra de bază:

1. Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca?

Tabăra 1: „Ce ofer eu?”

Urci ceva mai sus. Perspectiva ți se schimbă. Începi să pui altfel de întrebări. Vrei să știi dacă ești bun în ceea ce faci. Ai un rol care îți permite să te remarci? Cei din jurul tău te consideră performanțele tale remarcabile? Dacă nu, ce anume *cred* despre tine? Sunt dispuși să te ajute? În această etapă, îți vei pune întrebări de genul „Ce ofer eu?” Te concentrezi asupra contribuției tale *individuale* și a modului în care o percep ceilalți.

Tabăra întâi e evaluată cu ajutorul acestor patru întrebări:

3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

Fiecare dintre aceste întrebări te ajută să afli nu numai dacă simți că te descurci bine în rolul pe care îl ai (Q3)* dar și dacă ceilalți îți apreciază *performanțele individuale* (Q4), dacă te apreciază *ca persoană* (Q5) și dacă sunt

* Q3, întrebarea nr. 3 – Q de la *question* (engl. întrebare), de unde și Gallup Q12, numele produsului dezvoltat de Gallup, iar Q12 este marcă înregistrată – nota trad.

pregătiți să *investească în dezvoltarea ta* (Q6). Toate aceste întrebări vizează chestiunea valorii și auto-aprecierii *individuale*. Așa cum vom vedea, dacă aceste întrebări rămân fără răspuns, toate năzuințele tale de apartenență, de integrare într-o echipă, de instruire și inovare, vor fi subminate.

Tabăra 2: „Oare locul meu e aici?”

Îți continui ascensiunea. De-acum ți-ai pus câteva întrebări grele despre tine și cei din jurul tău, iar răspunsurile, sperăm noi, ți-au dat mai multă forță. Perspectiva ți se lărgeste. Privești în jur și te întrebi: „Oare locul meu e aici?” Poți să ai talent pentru a lucra cu clienții – mai e ceva la fel de bun ca tine în acest domeniu? Sau poate calitatea ta este creativitatea – ești înconjurat de oameni scormonitori, așa ca tine? Oricare ar fi sistemul tău fundamental de valori, în această etapă a ascensiunii vrei să știi cu adevărat dacă ești potrivit.

Aceste patru întrebări măsoară Tabăra 2:

7. La locul meu de muncă, opiniile mele par să conteze?
8. Misiunea sau țelul companiei mele mă fac să simt că munca mea este importantă?
9. Colegii mei sunt adepții unei munci de calitate?
10. La locul meu de muncă am un prieten foarte bun?

Tabăra 3: „Cum putem ,crește’ cu toții?”

Aceasta este etapa cea mai avansată a urcușului. La acest nivel, îți dorești mult ca toată lumea să lucreze mai bine și te întrebi: „Cum putem ‘crește’ cu toții?” Vrei să perfecționezi lucrurile, să înveți, să progresezi, să inovezi. Această etapă ne spune că numai după ce ai depășit primele trei etape anterioare, poți să inovezi eficient. De ce? Pentru că există o diferență între „a inventa” și „a inova”. Invenția e doar noutate – ca majoritatea dintre noi, probabil că ai conceput șaptesprezece noi moduri de a face unele lucruri, la doar câteva săptămâni după intrarea în noul tău rol. Dar aceste idei nu au nici o însemnătate. Inovația, în schimb, înseamnă *noutate care poate fi aplicată*. Și poți inova, îți poți pune în practică noile idei, numai dacă ai în vedere așteptările corecte (Tabăra de bază), dacă ai încredere în pregătirea ta (Tabăra 1), și dacă ești conștient de modul în care noile tale idei vor fi acceptate sau respinse de cei din jur (Tabăra 2). Dacă nu poți răspunde pozitiv la toate întrebările precedente, atunci îți va fi aproape imposibil să-ți aplici noile idei.

Aceste două întrebări măsoară Tabăra 3:

11. În ultimele 6 luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu?
12. În ultimul an, am avut posibilitatea la locul meu de muncă să învăț și să mă dezvolt?

Piscul

Dacă poți răspunde pozitiv la toate aceste douăsprezece întrebări, atunci ai ajuns în vârf. De aici se vede clar totul. Ai un nou sentiment de împlinire, căci ai apelat în fiecare zi la ce era mai bun în tine. Privești în jur și îi vezi și pe ceilalți entuziasmați de provocările muncii lor. Încurajați de consensul și de obiectivele voastre comune, observați și așteptați cu nerăbdare provocările ce se adună la orizont. Nu e ușor să rămâi în vârf multă vreme, cu terenul alunecos sub picioare și vânturile puternice care te bat din toate părțile. Dar atâta vreme cât te afli acolo, te simți minunat.

Dacă acesta este urcușul psihologic pe care l-ai făcut (sau nu ai reușit să-l faci), începând din momentul în care ai intrat în noul rol și până când te-ai simțit implicat cu totul în el, atunci unde te afli?

Tabăra 1? Tabăra 3? Piscul?

Pune-ți cele douăsprezece întrebări. Răspunsurile îți pot oferi un indiciu al stadiului ascensiunii tale. Poate că firma unde muncești trece printr-o perioadă de schimbare și ești nevoit să zăbovești în tabăra de bază. Când are de-a face cu o schimbare, omul poate avea acest tip de reacție – el vrea de fapt să se implice, dar incertitudinea îl tot împinge în jos. („Nu-mi mai tot vorbi despre ce minunat va fi viitorul. Spune-mi doar ce trebuie să fac astăzi.”)

Poate că tocmai ai fost promovat – simțeai că ai ajuns în vârf pe vechiul tău post, și acum te trezești înapoi în Tabăra 1, cu noi așteptări și un nou manager. („Mă întreb ce crede despre mine. Mă întreb cum va defini el succesul.”) Da, chiar și când se întâmplă lucruri benefice, te poți trezi iute la poalele unui nou munte, în fața unui lung urcuș care te așteaptă.

Desigur, ascensiunea către vârf e mai complicată decât am înfățișat-o noi. Nu numai că oamenii vor face compromisuri sărind peste o treaptă sau alta, ci fiecare va atribui o valoare ușor diferită fiecărei etape. De pildă, s-ar putea să fi acceptat funcția de-acum doar pentru că ea ți-a oferit șansa să înveți și să te dezvolți – într-un anume sens, vei sări direct către Tabăra 3. Iar dacă aceste necesități de nivel superior sunt îndeplinite, vei fi probabil ceva mai răbdător cu managerul tău, acordându-i timp să-și clarifice ceea ce așteaptă de la tine (? Tabăra de bază). În mod similar, dacă te simți foarte legat de membrii echipei tale (? Tabăra 2), s-ar putea să fii pregătit să reziști ceva mai mult timp, chiar dacă simți că postul tău în cadrul echipei nu-ți îngăduie să-ți folosești adevăratele talente (? Tabăra 1).

Oricum ar fi, aceste tipuri de compromisuri individuale nu înlătură adevărul fundamental al ascensiunii – indiferent cât de pozitiv ai răspunde la întrebările vizând Tabăra 2 sau Tabăra 3, cu cât necesitățile etapelor inferioare rămân mai mult timp nesatisfăcute, cu atât mai probabil te vei consuma, vei deveni neproductiv și vei părăsi acel loc de muncă.

De fapt, dacă vei vedea că răspunzi pozitiv la treptele 2 și 3, dar negativ la întrebările nivelului anterior, fii foarte atent. Te afli într-o poziție extrem de vulnerabilă. În aparență, totul pare în regulă – îți plac colegii tăi de echipă?

(Tabăra 2), înveți și te dezvolți? (Tabăra 3) – dar de fapt nu ești implicat. Nu numai că ești mai puțin productiv decât ai putea fi, dar ai sări imediat în altă barcă dacă ți s-ar oferi ocazia.

Îi putem da acestei situații un nume: rău de înălțime.

În plan fizic, răul de înălțime apare la mare altitudine, din cauza lipsei de oxigen. Însotită de oxigen, inima începe să bată cu putere. Te simți fără suflare și dezorientat. Dacă nu cobori la altitudini mai joase, plămânii ți se vor umple cu lichid și asta îți va fi fatal. Nu există modalități de a înșela răul de înălțime. Nu există vaccin sau vreun antidot. Singurul mod de a-l învinge este să cobori și să-i dai trupului timp să se adapteze.

Alpiniștii fără experiență ți-ar putea sugera că, dacă ai bani mulți și nu dispui de timp, poți să ajungi cu elicopterul în Tabăra 3 și apoi să te grăbești către vârf. Dar călăuzele cu experiență știu că așa n-ai reuși niciodată. Răul de înălțime ți-ar seca energia și ți-ar reduce înaintarea la o simplă târâre. Aceste călăuze ți-ar spune că, pentru a ajunge în vârf, ai de plătit niște polițe. În timpul ascensiunii, trebuie să petreci destul timp între Tabăra de bază și Tabăra 1. Cu cât vei petrece mai multă vreme în aceste etape inferioare, cu atât mai multă energie vei avea în aerul rarefiat din preajma piscului.

Acest sfat se aplică și în plan psihologic. Tabăra de bază și Tabăra 1 constituie temelia. Acordă-ți timp pentru a te concentra asupra acestor necesități, găsește un manager care le poate îndeplini și vei avea forța necesară pentru lungul urcuș pe care îl ai în față. Ignoră aceste nevoi, și este mult mai probabil că nu te vei implica emoțional.

UN RĂU DE ÎNĂLȚIME GENERALIZAT

Acum intră din nou în pielea managerului.

Acest munte metaforic ne spune că esența creării unui loc de muncă puternic și plin de viață se află în satisfacerea necesităților angajaților în Tabăra de bază și în Tabăra 1. În acest sens ar trebui să-ți canalizezi timpul și energia. Dacă necesitățile de nivel inferior ale angajaților tăi sunt ignorate, atunci tot ce vei face pentru ei de-a lungul drumului devine aproape nesemnificativ. În schimb, dacă te ocupi cu succes de satisfacerea acestor nevoi, atunci tot restul – crearea echipei și inovația – este mult mai simplu.

Totul pare evident. Dar în ultimii cincisprezece ani, majoritatea managerilor au fost încurajați să aspire la înălțimi mult prea mari ale muntelui. Definirea misiunii companiei, instruirea complexă, echipe de lucru cu conducere proprie – toate încearcă să-i ajute pe angajați să simtă că acolo le e locul (Tabăra 2). Managementul calității totale, restructurarea*, perfecționarea continuă, firmele de instruire – toate vizează nevoia angajaților de a inova, de a pune la îndoială soluțiile facile și a le înlocui cu idei noi în fiecare zi (Tabăra 3).

* În original *reengineering* – nota trad.

Toate aceste inițiative au fost foarte bine concepute. Multe dintre ele au fost și foarte bine puse în practică. Dar aproape toate s-au pierdut pe drum. În urmă cu cinci ani *Premiul Baldrige pentru calitate* era cel mai râvnit premiu de afaceri din America – astăzi numai câteva companii se străduiesc să intre în competiție. Experții în problema diversității dezbate acum definiția corectă a termenului „diversitate”. Specialiștii restructurării proceselor încearcă să împingă din nou oamenii în procese. Și mulți dintre noi nu iau în serios declarațiile despre misiune.

Dacă stai să te gândești, e destul de trist. A existat un important sâmbure de adevăr în toate aceste inițiative, dar nici una dintre ele n-a durat prea mult.

De ce? Un rău de înălțime generalizat. Voiau să ajungă prea sus, într-un timp prea scurt.

Managerii au fost încurajați să se concentreze asupra unor inițiative complexe precum restructurarea sau organizațiile de instruire, fără a mai pierde timpul cu elementele de bază. Etapele ascensiunii evidențiază că, atunci când un angajat nu știe ce se așteaptă de la el ca persoană (Tabăra de bază), atunci nu-i poți cere să-l entuziasmeze lucrul în echipă (Tabăra 2). Dacă simte că se află într-o funcție nepotrivită (Tabăra 1), nu-l linguși spunându-i cât de importante sunt ideile lui inovatoare pentru eforturile de restructurare ale companiei (Tabăra 3). Dacă nu știe ce gândește managerul său despre el ca individ (Tabăra 1), nu-l încurca provocându-l să ia parte la o nouă „organizație de instruire” (Tabăra 3).

Nu ateriza cu elicopterul la cinci mii de metri altitudine fiindcă, mai devreme sau mai târziu, tu și oamenii tăi veți sucomba la înălțime.

OBIECTIVELE MARILOR MANAGERI

Marii manageri ținesc Tabăra de bază și Tabăra 1. Ei știu că esența unui loc de muncă puternic și plin de viață se poate desprinde din primele șase întrebări:

1. Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca?
3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altei persoane de la locul de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

Asigurarea răspunsurilor de „5” la fiecare dintre aceste întrebări constituie una dintre responsabilitățile tale cele mai importante. Și, așa cum descoperă mulți manageri, să obții această cifră de la angajații tăi nu e un lucru tocmai ușor. De pildă, managerul care încearcă să-și câștige oamenii spunându-le că

vor fi cu toții promovați, ar putea primi 5 la întrebarea „Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?” Însă, pentru că toți angajații lui simt acum că ocupă o funcție inadecvată, va primi doar un punct la întrebarea „La locul de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi.”

În mod similar, managerul care încearcă să controleze conduita angajaților elaborând un manual masiv de reguli și proceduri, va primi 5 la întrebarea „Știu ce anume se așteaptă de la mine?”. Dar, din cauza stilului managerial rigid, va primi probabil doar 1 la întrebarea „Șefului meu sau altei persoane de la serviciu pare să-i pese de mine ca persoană?”.

Pentru a căpăta 5 la toate aceste întrebări, trebuie să împaci responsabilități care, la prima vedere, par contradictorii. Trebuie să fii capabil să stabilești așteptări consistente pentru toți oamenii tăi, tratând însă fiecare persoană în mod individual. Trebuie să te pricepi să-l faci pe fiecare să simtă că se află pe o poziție care îi solicită toate talentele, provocându-l în același timp să se dezvolte. Trebuie să ții la toți oamenii tăi, să-l prețuiești pe fiecare și, dacă e cazul, să concediezi un om la care ai ținut și l-ai prețuit.

F. Scott Fitzgerald era de părere că „proba unei inteligențe adevărate este abilitatea de a avea în minte, în același timp, două idei contrarii, păstrându-și capacitatea de a judeca totuși, corect.” În acest sens, marii manageri au o inteligență unică. O vom descrie în următoarele capitole. Te vom ajuta să privești cu ochii marilor manageri ai lumii și să vezi cum își împacă ei responsabilitățile opuse. Îți vom arăta modul în care ei găsesc, motivează și ajută să se dezvolte, cu atâta eficiență, așa de mulți oameni talentați.

C A P I T O L U L 2

Înțelepciunea marilor manageri

- Cuvintele înțelepților
- Ce știu marii manageri
- Ce fac marii manageri
- Cele Patru Chei

Cuvintele înțelepților

„Pe cine a intervievat Gallup?”

Cum pun, cei mai buni manageri din lume, temeliile unui loc de muncă solid? Valul de răspunsuri se adună și amenință să-l copleșească chiar și pe cel mai echilibrat dintre manageri. În 1975, au fost publicate două sute de cărți pe tema managementului și conducerii. În 1997, numărul s-a triplat. De fapt, în ultimii douăzeci de ani, ni s-au oferit peste nouă mii de sisteme, limbaje, principii și paradigme diferite, care să ajute la explicarea misterelor managementului și conducerii.

Acest șuvoi de sfaturi contradictorii, subiective și în mare măsură anecdotice e impresionant, dar foarte rar lămuritor. E imprecis și complicat. Ceva îi lipsește, chiar și celui mai convingător dintre sfaturi. Există volume întregi cu studii de caz și cu povești despre succesul personal de genul „iată cum am procedat eu”, dar foarte puțină analiză cantitativă și practic, nici un etalon de măsură. Nimeni n-a intervievat vreodată cei mai buni manageri din lume, pentru ca apoi să le compare în mod sistematic răspunsurile cu cele ale unor manageri obișnuiți. Nimeni nu le-a oferit vreodată, marilor manageri, ocazia de a se caracteriza pe ei înșiși. Nimeni n-a exploatat izvorul. Gallup a făcut-o.

Acest al doilea efort de investigație a trebuit, în mod inevitabil, să i se alăture primului. În capitolul precedent am descris legătura dintre angajații implicați emoțional și rezultatele unității de lucru, relevând rolul esențial pe care îl au pretutindeni managerii. În acest capitol vom pătrunde în mințile marilor manageri ai lumii și vom afla cum au reușit să implice, cu atâta succes, sufletele, mințile și talentele oamenilor lor.

De-a lungul anilor, le-am cerut clienților noștri să ne indice managerii lor de excepție pentru a-i intervieva. N-a fost totdeauna ușor de depistat care erau cei mai buni, așa că începeam cu întrebarea: „Pe care dintre managerii dumneavoastră ați dori să-l clonați?” În unele firme, acesta a fost singurul criteriu pe care l-am avut. Oricum, în majoritatea firmelor mari, existau niște date ale performanței: cifre ce măsurau productivitatea și profitul, reducerea personalului, absentismul, accidentele de muncă și, probabil cel mai important, cifre ce reflectau reacțiile clienților și ale angajaților înșiși. Am folosit acești indicatori de performanță pentru a-i selecta pe marii manageri dintre toți.

Am intervievat administratori de hotel, manageri de vânzări, reprezentanți de vânzări, directori economici, șefi de echipă din fabrici, antrenori profesioniști, manageri de baruri, administratori de școli, căpitani, maiori și colonei de armată, chiar și o pleiadă de diaconi, preoți și pastori. Am intervievat peste optzeci de mii de manageri.

Fiecare manager de excepție a fost interviuat timp de vreo oră și jumătate, folosind întrebări deschise, ca de pildă:

- „Ca manager, ce ai prefera: o persoană independentă, agresivă, care a adus 1,2 milioane de dolari din vânzări sau un bun om de echipă care a realizat cam jumătate din această sumă? Explică, te rog, alegerea ta.”
- „Ai un angajat extrem de productiv care nu-și ține niciodată documentele în ordine. Cum ai lucra cu această persoană pentru a o ajuta să fie mai productivă?”
- „Ai doi manageri. Unul este extraordinar de dotat pentru management, cum nu ai mai întâlnit. Celălalt e mediocru. Sunt disponibile două posturi: primul e un sector cu performanțe foarte ridicate, cel de-al doilea e unul cu probleme. Nici unul dintre ele nu și-a valorificat potențialul. Unde ai recomanda să fie plasat managerul de elită? De ce?”

(Poți vedea ce au răspuns marii manageri la aceste întrebări în Anexa B.)

Răspunsurile la aceste întrebări, și la sute de altele similare, au fost înregistrate, transcrise, citite și recitite. Folosind aceleași întrebări, i-am interviuat apoi pe colegii lor mai puțin performanți. Acești manageri nici nu eșuau, nici nu excelau. Erau „manageri obișnuiți”. Răspunsurile lor au fost și ele înregistrate, transcrise, citite și recitite.

Apoi am comparat. Am ascultat 120.000 de ore de înregistrări. Am parcurs cinci milioane de pagini de transcrieri. Căutam tipare: oare aveau ceva în comun, sau nu, cei mai buni dintre ei? Și ce anume îi distingea de colegii lor mai puțin performanți?

S-a dovedit că managerii de excepție au în comun mai puține lucruri decât am putea crede. Dacă ar fi să-i aliniezi pe toți, ai vedea că sunt de sexe, rase, vârste și aspecte fizice diferite. Dacă ar fi să lucrezi pentru ei, ai constata stiluri diferite de motivare, conducere și construire a relațiilor. Adevărul este că nu seamănă deloc între ei.

Totuși, dincolo de această diversitate, exista o singură perspectivă, o înțelepciune comună, la care cu toții se raportau.

Ce știu marii manageri

*„Care e viziunea revoluționară
pe care o împărtășesc toți marii manageri?”*

O veche parabolă va fi utilă pentru înțelegerea acestei perspective comune. Erau odată un scorpion și un broscoi.

Scorpionul vroia să traverseze iazul, dar, scorpion fiind, nu știa să înoate.

Așa că s-a dus la broscoi și l-a rugat:

– Domnule Broscoi, poți să mă duci în spate până pe malul celălalt?

– Te-aș duce, i-a răspuns broscoiul – dar în condițiile date trebuie să te refuz. M-ai putea înțepa în timp ce înot.

– De ce-aș face una ca asta? – a întrebat scorpionul. – N-am nici un interes să te înțep, căci ai muri, iar eu m-aș îneca.

Deși broscoiul știa că scorpionii înțeapă mortal, argumentul i s-a părut destul de convingător. Probabil că – se gândi broscoiul – de data asta scorpionul își va ține coada sub control. Așa că a fost de acord. Scorpionul s-a suit în spinarea lui și au pornit să traverseze iazul. Chiar când erau la jumătatea drumului, scorpionul și-a răsucit coada și l-a înțepat pe broscoi. Rănit de moarte, broscoiul a strigat:

– De ce m-ai înțepat? N-aveai nici un interes, căci acum o să mor, iar tu te vei îneca.

– Știu, a răspuns scorpionul, în vreme ce se scufunda în iaz. – Dar sunt scorpion. Trebuia să te înțep. Asta mi-e natura.

Judecata convențională te încurajează să gândești precum broscoiul. Ea ne șoptește că natura oamenilor se mai schimbă. Oricine poate deveni orice își propune, dacă se străduiește îndeajuns. Într-adevăr, ca manager, e de datoria ta să dirijezi acele schimbări. Concepe reguli și politici pentru a controla tendințele rebele ale angajaților tăi. Ajută-i să-și însușească abilități și competențe pentru a dobândi trăsături care le lipsesc. Toate eforturile tale ca manager ar trebui să se concentreze fie înspre reducerea, fie înspre corectarea a ceea ce natura a crezut de cuviință să atribuie.

Însă marii manageri resping imediat această viziune. Ei își amintesc ceea ce broscoiul a uitat: că fiecare individ, ca și scorpionul, e fidel naturii sale unice. Ei recunosc că fiecare om e motivat în chip diferit, că fiecare om are propriul său mod de a gândi și propriul său stil de relaționare cu ceilalți. Ei știu că există o limită până la care poți într-adevăr remodela pe cineva. Dar ei nu condamnă aceste diferențe și nu încearcă să le niveleze. În schimb, le *capitalizează*. Încearcă să-i ajute pe oameni să devină din ce în ce mai mult ceea ce sunt deja.

E o viziune pe care am regăsit-o la zeci de mii de mari manageri:

Oamenii nu se schimbă atât de mult.

Nu-ți pierde vremea încercând să adaugi ceva acolo unde n-a fost să fie.

Încearcă să profiți de ceea ce există deja.

E o sarcină suficient de dificilă.

Această viziune constituie izvorul înțelepciunii lor. Ea explică tot ce fac ei, cu și pentru oamenii lor. Este esența succesului lor ca manageri.

Această viziune e revoluționară. Ea explică motivul pentru care managerii de excepție nu cred în potențialul nelimitat al fiecăruia, nu-și fac un scop din a ajuta pe oameni să scape de slăbiciunile lor; încalcă „Regula de Aur”, cu fiecare angajat în parte și fac favoritisme. Ea explică de ce marii manageri încalcă toate regulile înțelepciunii tradiționale.

Poate părea simplă, dar e o viziune complexă și subtilă. Dacă o aplici fără rafinament, te-ai putea trezi cu ideea că managerii ar trebui să ignore slăbiciunile oamenilor și că orice instruire e numai pierdere de vreme. Nu e adevărat. Ca orice alt mesaj revoluționar, și această viziune necesită o detaliere: Cum o aplică marii manageri? Ce solicită ea de la angajați? Ce înseamnă ea pentru companii?

În următoarele capitole, vom răspunde acestor întrebări, dar, înainte de asta, trebuie să cădem de acord asupra menirii managerilor, oricare ar fi ei. Care este misiunea lor specială într-o companie? Ce rol au ei?

Ce fac marii manageri

„Care sunt cele patru roluri de bază ale unui mare manager?”

Tony F., director general într-un mare concern din industria de divertisment, are o nemulțumire des întâlnită: „Performerii individuali de prima mână continuă să fie promovați în poziții de management fără a avea cea mai mică idee care este de fapt rolul unui manager, ca să nu mai vorbim de priceperea de a îndeplini această funcție. Îi trimitem la unul din acele cursuri de dezvoltare a abilităților de conducere, dar se întorc de acolo mai impresionați de statutul lor de mici directori decât de problemele care se ivesc zi de zi în fața unui bun manager. Nimeni nu mai știe ce înseamnă să fii bun manager.”

Poate că Tony are dreptate. Nimeni nu mai știe ce înseamnă să fii un bun manager. Și, mai presus de toate, nimănui nu-i pasă. Înțelepciunea convențională ne spune că rolul de manager nu mai e atât de important. Aparent, managerii sunt în prezent o piedică în calea vitezei, flexibilității și dinamismului. Astăzi, companiile dinamice nu-și mai pot permite să angajeze armate de manageri care să învârtă hârtii, să semneze aprobări și să monitorizeze performanța. Au nevoie de echipe de lucru independente, motivate și care să se conducă singure. Nu-i de mirare că managerii au fost primii puși la zid odată cu revoluția restructurării companiilor.

În plus, mai adaugă înțelepciunea convențională, fiecare „manager” ar trebui să fie un „lider”. Acesta trebuie să prindă ocazia, folosindu-și inteligența și nerăbdarea, spre a-și exercita voința asupra unei lumi nestatornice. În această lume, micul manager de modă veche nu mai are ce căuta. E prea rapidă pentru el, prea agitată, prea periculoasă. Mai bine să nu se bage. I-ar putea face rău.

Dar iată că înțelepciunea convențională ne induce în eroare. Da, presiunile din lumea afacerilor de azi sunt mai puternice, schimbările mai rapide. Da, companiile au nevoie de angajați care să se descurce singuri și de lideri agresivi. Dar toate astea nu reduc importanța managerilor. Dimpotrivă, în vremurile tumultuoase, managerul e mai important ca niciodată.

De ce? Pentru că el joacă un rol vital și aparte, un rol pe care liderii carismatici și echipele independente sunt incapabile să-l joace. Rolul managerului este să cunoască în profunzime fiecare angajat și să-i transforme talentul specific în performanță. Acest rol este îndeplinit cel mai bine cu câte un singur angajat odată, pe care managerul să-l întrebe, să-l asculte, să lucreze cu el. Multiplicat de o mie de ori, acest rol reprezintă forța unei companii. În perioade de mari transformări, acest rol este cel care dă forță companiei – destulă forță pentru a rămâne pe poziție sau a se adapta cu ușurință.

În acest sens, rolul managerului este cel de „catalizator”. Ca toți catalizatorii, menirea managerului este de a grăbi reacția dintre două substanțe, creând astfel produsul final dorit. În mod specific, managerul creează performanță în fiecare dintre angajați grăbind reacția dintre talentele angajatului și obiectivele firmei, ca și aceea dintre talentele angajatului și nevoile clienților. Dacă sute de manageri îndeplinesc cu succes acest rol, compania capătă forță, cu fiecare angajat în parte.

Fără îndoială, în lumea afacerilor de azi majoritatea acestor manageri au și alte responsabilități: se așteaptă de la ei să fie experți în materie, vedete și uneori lideri complet independenți. Sunt și acestea, roluri importante pe care marii manageri le îndeplinesc în stiluri diferite, cu mai mult sau mai puțin succes. Dar când se ajunge la sensul propriu de *manager*, în cadrul responsabilităților lor, marii manageri se disting cu toții în acest rol de „catalizatori”.

Să ne amintim de cele șase întrebări care evaluau Tabăra de bază și Tabăra 1.

1. Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face munca corect?
3. La locul de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altei persoane de la locul de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

Aceste întrebări asigură necesarul funcției de catalizator. Pentru a obține răspunsuri pozitive de la angajații săi la aceste întrebări, un manager trebuie să exceleze în patru domenii: *alegerea unei persoane, stabilirea a ceea ce se așteaptă de la ea, motivarea ei și dezvoltarea acesteia*. Aceste patru activități reprezintă responsabilitățile cele mai importante ale managerului. Poți avea viziune, carismă și toată inteligența din lume, dar, dacă nu excelezi în aceste patru domenii, nu vei fi niciodată un manager de elită.

I. Pentru a obține răspunsuri de tipul „Total de acord” la întrebarea „La locul de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?”, trebuie să știi cum să-ți alegi oamenii. Pare simplu, dar ca să reușești îți trebuie o minte de cristal. Cel mai important lucru, trebuie să știi cât de mult poți schimba un om. Trebuie să cunoști diferența dintre talent, abilități și pregătire. Trebuie să știi care dintre ele pot fi deprinse și care pot fi doar „închiriate”. Trebuie să știi cum să pui întrebările care pot trece dincolo de dorința candidatului de a impresiona, relevându-i astfel adevăratele talente. Dacă nu știi cum să faci toate astea, nu vei reuși niciodată ca manager. Pricopsit cu angajați prost aleși, toate eforturile tale de a-i motiva și a-i ajuta să evolueze vor fi zădărnice.

II. Dacă vrei răspunsuri „Total de acord” la întrebările „Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?” și „Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face munca corect?”, trebuie să fii capabil să fixezi în mod clar așteptările legate de performanță. Această activitate presupune mai mult decât stabilirea unor țeluri. Trebuie să fii capabil să-i menții omului atenția concentrată asupra performanței, azi, oricât de tentat ar fi să privească la schimbările care se întrezăresc. Trebuie să știi în ce privință vei insista ca angajatul să-ți urmeze indicațiile și în ce privințe îi vei încuraja libera inițiativă. Trebuie să fii capabil să echilibrezi nevoia prezentă de standardizare și eficiență cu nevoia, la fel de mare de perspicacitate și originalitate. Dacă nu știi cum să stabilești acest tip de așteptări, te vei afla în permanent dezechilibru, pendulând aiurea între impunerea prea multor reguli și tolerarea unei prea mari dezordini.

III. Răspunsurile „Total de acord” la întrebările „În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?” și „Șeful meu sau altei persoane de la locul de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?” sunt influențate de priceperea de a-ți motiva angajații, pe fiecare în parte. Ca manager, trebuie să investești un singur lucru: timp. Cu cine și cum îl petreci e hotărâtor pentru succesul tău ca manager. Deci ar trebui să dedici mai mult timp oamenilor tăi cei mai buni sau celor care au dificultăți? Ar trebui să ajuți un angajat să-și îndrepte slăbiciunile sau ar trebui să te concentrezi asupra calităților lui? Poți vreodată să apreciezi un om în prea mare măsură? Dacă da, când anume? Dacă nu, de ce nu? Trebuie să poți răspunde la aceste întrebări dacă vrei într-adevăr să-ți ajuți fiecare dintre angajați să fie performant.

IV. „Șeful meu sau altei persoane de la locul de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?” e o întrebare influențată de asemenea de priceperea ta de a-ți ajuta angajații să se dezvolte, ca și întrebarea „Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?” Atunci când vine un angajat și te întreabă „Încotro merg de-aici încolo? Mă puteți ajuta să evoluez?”, trebuie să știi ce răspuns să dai. Îi vei ajuta pe toți să promoveze? Dacă îl trimiți să se înscrie la niște cursuri de instruire și i le plătești, e oare corect? Poate că simți că ești prea apropiat de oamenii tăi. Se poate să fii vreodată prea apropiat? Ce faci dacă trebuie să concediezi un om la care ai ajuns să ții? La urma urmei, ce le datorezi angajaților tăi? Răspunsurile la toate aceste întrebări te vor călăuzi în încercarea de a-ți pregăti oamenii pentru succes, atât în funcția pe care o dețin în prezent, cât și mai târziu.

Alegerea persoanei, stabilirea așteptărilor, motivarea și dezvoltarea acelei persoane: acestea sunt cele patru activități esențiale ale rolului de “catalizator”. Dacă managerii unei companii nu sunt capabili să intre cum se cuvine în acest rol, atunci, oricât de sofisticate ar fi sistemele sau oricât de inspirați liderii ei, compania va începe treptat să se ruineze.

La începutul anilor '90, una dintre principalele firme de turism a început un experiment cu echipa de lucru auto-administrate, ca alternativă la rolul managerului tradițional. A fost găselnița unui director dintr-o ramură de vârf, care își prezenta cu mare pasiune mulțimea de idei novatoare. El a conceput un hotel administrat de echipe. Fiecare echipă cuprindea o listă de cameriste, recepționeri, hamali, personal de serviciu și chelneri. Angajații fiecărei echipe se descurcau singuri, stabileau orare, îndatoriri și reguli. Pentru a încuraja sprijinul reciproc, aprecierea și recunoașterea se făcea la nivel de echipă. Pentru a încuraja dezvoltarea individuală, fiecare angajat își putea mări salariul doar dacă învăța și celelalte meserii din echipă – cu cât mai multe, cu atât mai mare era câștigul. Toate acestea erau monitorizate de doi manageri a căror responsabilitate principală era nu de a conduce oamenii, ci de a asigura buna funcționare a noii structuri de echipă. Un proiect inspirat, cu o singură hibă însă:

N-a mers.

Angajaților le-a plăcut ideea de a se sprijini reciproc, așa cum fac toți angajații marilor hoteluri, dar structura echipei i-a pus în încurcătură. Cele mai bune cameriste nu vroiau să devină recepționera. Le plăcea ceea ce făceau. Recepționerii nu-și doreau să servească la mese, iar chelnerii, copleșiți de problemele din spatele recepției, priveau cu îngrijorare la dezastrul pe care recepționerii îl lăsau în neprețuitul lor restaurant. Fiecare angajat a ajuns să simtă că joacă un rol greșit. Nu mai știa clar ce se așteaptă de la el. Nu se mai simțea competent și, concentrat asupra echipei mai degrabă decât asupra propriei performanțe, nu se mai simțea important. Au izbucnit certuri, clienții au început să se plângă, iar cei câțiva manageri care mai rămăseseră, obligați să suporte începători în toate meseriile, priveau cu îngrijorare împrejur.

A fost un dezastru. Cel cu ideea a tot încercat să dreagă lucrurile, dar declinul a continuat. În cele din urmă, hotelul a fost obligat să revină la vechiul sistem tradițional, iar compania din care făcea parte a fost vândută unui concern hotelier.

Această companie a plătit un preț uriaș pentru că a înlocuit forța rafinată a marilor manageri, cu o complicată structură de echipă.

Din păcate, multe alte firme par să se îndrepte către un destin similar, chiar dacă pe o cale ușor diferită. Aceste firme au hotărât să atribuie rolul „catalizator” altor departamente, precum cel de resurse umane sau de instruire. Aceste departamente concep sisteme complicate de selecție sau cursuri de dezvoltare a abilităților, lăsându-l pe manager să se ocupe de „treaba lui”. Ideea pare să fie că managerii au destul de făcut și fără a se preocupa de aspecte precum alegerea oamenilor și dezvoltarea lor.

Ideea are la bază bune intenții, dar, de fapt, privarea managerilor de aceste activități înseamnă începutul șubrezirii companiei. Firmele sănătoase au nevoie de existența unor legături strânse între fiecare manager și angajații săi. Dacă managerul n-are nici un cuvânt de spus în alegerea oamenilor săi și dacă nu se implică în succesul și dezvoltarea lor viitoare, aceste legături slăbesc.

Asta nu înseamnă că departamentele de resurse umane sau de instruire n-ar trebui să ofere acces managerilor la instrumente, sisteme și cursuri. Ba da. Dar direcția fundamentală ar trebui să fie către instruirea managerilor asupra modului de folosire a acestor instrumente, nu către substituirea managerului cu ele. Esența funcției de manager stă în cele patru acțiuni: alegerea personalului, stabilirea așteptărilor, motivarea unei persoane, dezvoltarea acelei persoane. Nu poți centraliza niște acțiuni care se pot concretiza numai de la om la om, de la manager la angajat.

MANAGERII NU SUNT DOAR LIDERI-ÎN-AȘTEPTARE

„Managerii fac lucrurile așa cum trebuie. Liderii fac lucrurile care trebuie.”* Managementul tradițional se mândrește cu aforisme de acest gen. Așa cum am remarcat anterior, le folosește pentru a încuraja managerii să se considere drept „lideri”. Managerul e socotit drept salahorul de nădejde, în vreme ce liderul e directorul rafinat, strategul ce privește în perspectivă. Și de vreme ce majoritatea oamenilor și-ar dori să facă parte mai degrabă din această ultimă categorie, îndemnul *pare* pozitiv și în favoarea dezvoltării. Dar nu e așa: diminuează rolul managerului însă nu reușește să facă mai mult de atât. Diferența între un manager și un lider e mult mai profundă decât cred majoritatea oamenilor. Compania care scapă din vedere această distincție va avea de suferit.

Cea mai importantă diferență între un mare manager și un mare lider este una de perspectivă. Managerii de elită privesc *spre interior*. Ei observă în cadrul firmei fiecare individ, diferențele de stil, obiective, necesități și motivația fiecărei persoane. Deosebirile sunt mici, subtile, dar marii manageri trebuie să le acorde atenție. Aceste diferențe subtile îi călăuzesc pe drumul just al descoperirii talentelor unice ale fiecărui individ și transformarea lor în performanță.

Marii lideri, dimpotrivă, privesc *spre exterior*. Urmăresc competiția, privesc în perspectivă, caută căi alternativ. Se concentrează asupra schemelor generale, căutând conexiuni, deficiențe și impunându-și avantajele acolo unde găsesc punctele slabe. Trebuie să fie vizionari, strategii, mobilizatori. Jucat bine, este, fără îndoială, un rol decisiv. Dar nu are prea mult de-a face cu încercarea de a transforma talentele individuale ale unui om, în performanță.

Adevărații manageri nu sunt mini-directori care așteaptă să li se încredințeze conducerea. Marii lideri nu sunt doar manageri care au câștigat un plus de rafinament. În esență, acțiunile unui manager și ale unui lider sunt cu totul diferite. E foarte posibil ca o persoană să fie un manager excelent și un lider catastrofal. E la fel de posibil ca un foarte bun lider să eșueze ca manager. Foarte puțini, numai cei deosebit de înzestrați, pot excela în ambele ipostaze.

Dacă firmele vor amesteca cele două roluri, așteptându-se ca toți managerii să fie și lideri, sau vor considera „liderul” doar ca pe o formă mai avansată de

* Joc de cuvinte în limba engleză: *things right/ right things* (n. ed.).

„manager”, atunci rolul esențial de „catalizator” va fi subestimat, înțeles și jucat în mod nefericit. Treptat, firma se va dezintegra.

NU COMPLICA LUCRURILE

Mike K., agent de bursă principal în cadrul unei mari bănci comerciale, a rămas uluit. Cei treizeci de agenți din subordinea lui avuseseră cel mai bun an din cariera lor. Atmosfera la birouri era pozitivă și încrezătoare. Șeful îi acordase o primă generoasă. Și totuși, de la departamentul de Resurse Umane tocmai fusese anunțat că era cel mai slab manager din cadrul firmei. I-o spusese chiar așa, de-a dreptul: „Ești cel mai slab manager din cadrul firmei.”

– De unde Dumnezeu ați scos chestia asta? a replicat Mike.

– A fost făcută o analiză, i s-a răspuns. Rapoartele directe ți-au evaluat douăzeci și cinci de competențe diferite și, chiar dacă ai avut punctaj foarte bun la unele dintre ele, după calculele noastre, media totală a fost cea mai slabă din toată firma. În următoarele luni, va trebui să te străduiești să-ți rezolvi punctele slabe pentru că, la anul pe vremea asta, se va face o nouă analiză.

Nu era vorba chiar de o amenințare, dar Mike a știut că urma să fie un an foarte dificil pentru el.

Mike a avut ghinionul să cadă victimă bunelor intenții. Unele companii, nedorind să negligeze importanța managerului, au ajuns în cealaltă extremă și, încercând să stabilească cât mai detaliat rolul managerului, au sfârșit prin a-l împovăra pe bietul om cu o listă înfricoșătoare de „atribuții comportamentale”. Iată mai jos un exemplu de competențe ale managerului, impuse de mai multe companii:

- gestionarea schimbării
- auto-cunoaștere
- stabilirea unor planuri
- viziune captivantă
- inspirație
- dinamism strategic
- mobilizarea oamenilor
- capacitate de asumare a riscului
- asumarea responsabilității
- practici și controlul afacerii
- orientarea spre rezultate
- gestionarea diversității
- perspectivă largită
- calm în condiții de stres
- înțelegere față de oameni (sensibilitatea interpersonală)

Manageri precum Mike sunt evaluați la toate aceste competențe de către șefii lor și uneori chiar de către colegi. Domeniile unde se descurcă bine sunt

examineate sumar. Cele unde obțin punctaj mai slab sunt catalogate drept „domenii de acțiune” și constituie punctul central al „proiectului de dezvoltare individuală”.

Îți poți imagina cum sunt primite toate astea de către managerii în funcție: Cum să am o „viziune captivantă” și să mențin în același timp „o perspectivă lărgită”? Cum să-mi „asum responsabilitatea” și să fiu în același timp „înțelegător față de oameni”? E imposibil să reușești. A crea un supermanager poate părea la un moment dat o idee bună, dar, cum s-a întâmplat și cu Dr. Frankenstein, rezultatele sunt întotdeauna ușor ridice și cam înfricoșătoare.

Până la urmă, oricât de bine intenționată ar fi, acest tip de definire strictă nu e necesară. O companie n-ar trebui să-și oblige managerii să se comporte la fel cu oamenii lor din subordine. Fiecare manager ar trebui să folosească propriul său stil. Ceea ce compania poate – și ar trebui – să facă este să țină fiecare manager orientat către cele patru activități esențiale ale rolului de catalizator: *alegerea persoanei, stabilirea așteptărilor, motivarea persoanei și sprijinul acordat dezvoltării ei*. Indiferent cât de diferite ar fi stilurile folosite, atunci când managerii îndeplinesc cu succes acest rol, temelia este pusă. Pe cât posibil omenește, talentul fiecărui angajat este convertit în performanță. Compania devine puternică.

Cele Patru Chei

„Cum își îndeplinesc marii manageri aceste roluri?”

Rolul de catalizator ne spune *ce* fac managerii. Dar nu ne spune nimic despre *cum* o fac.

Deci cum o fac? Cum reușesc managerii de elită să descătușeze energia potențială a oamenilor din subordinea lor? Cum aleg o persoană, cum stabilesc ceea ce așteptă de la ea, cum o motivează și cum sprijină dezvoltarea fiecărui angajat în parte?

Într-o scenă din Căutătorii Arcei pierdute, Indiana Jones, frustrat, încearcă să afle de unde trebuie să înceapă săpăturile pentru a descoperi Chivotul sfânt. Dușmanii săi, naziștii, începuseră deja să sape și el își dorea cu tot dinadinsul să le-o ia înainte. Locația Chivotului e notată pe un vechi coif ornamental, și un bătrân fachir egiptean îl rotește în palme, traducând simbolurile sanscrite, rar și cu precizie. Brusc, Indy se oprește. Auzind traducerea, își dă seama că naziștii înțeleseseră greșit textul antic. Calculele lor aveau o hibă. Instrumentul lor de măsurare era prea scurt. Se întoarce la colegul lui și îi spune râzând: „Ăștia sapă unde nu trebuie.”

Referindu-se la cele patru atribuții fundamentale ale managerului, managementul tradițional „sapă unde nu trebuie”. Indicațiile sunt aproape corecte. Dar când privești prin ochii marilor manageri îți dai seama că fiecare element își greșește cu puțin dar sigur, ținta. Înțelepciunea convențională te îndeamnă să:

1. alegi oamenii ... *după experiența, inteligența și hotărârea lor*
2. stabilești așteptările... *definind pașii corecți*
3. motivezi oamenii... *ajutându-i să-și identifice și să-și depășească slăbiciunile*
4. le stimulezi dezvoltarea ... *ajutându-i să învețe și să promoveze*

Aparent, aceste indicații sunt corecte. De fapt, mulți manageri și multe companii le urmează cu fidelitate. Dar ceva lipsește. Nu poți construi o echipă de excepție doar alegând oamenii după experiența, inteligența și hotărârea lor. A defini pașii corecți și a îndrepta minusurile oamenilor nu e cel mai eficient mod de a genera performanță pe termen lung. Iar pregătirea unei persoane pentru o următoare treaptă în carieră scapă din vedere esența „dezvoltării”.

Să ne amintim viziunea revoluționară comună marilor manageri:

Oamenii nu se schimbă atât de mult.

Nu-ți pierde vremea încercând să adaugi ceva acolo unde n-a fost să fie.

*Încearcă să profiți de ceea ce există deja.
E o sarcină suficient de dificilă.*

Dacă aplici această viziune la atribuțiile fundamentale ale rolului de catalizator, iată ce vei obține:

- Când aleg o persoană, ei o **aleg pentru talentul...** nu doar pentru experiența, inteligența sau hotărârea ei.
- Când stabilesc așteptările, au grijă să **definească rezultatele pe care le așteaptă...** nu pașii care trebuie urmați.
- Când motivează o persoană, **se concentrează pe punctele lui forte...** nu pe cele slabe.
- Când sprijină dezvoltarea cuiva, îl ajută **să-și găsească locul potrivit...** nu neapărat să urce pe următoarea treaptă a carierei.

Am numit această abordare novatoare, „Cele Patru Chei” ale marilor manageri. Luate împreună, cele patru chei dau la iveală modul în care acești manageri descătușează potențialul fiecărui angajat în parte.

Să analizăm acum felul în care funcționează fiecare din aceste patru chei și modul în care le poți folosi în cazul propriilor tăi angajați.

Prima cheie: Alege după talent

- Talentul: cum îl definesc marii manageri
- Ingredientul potrivit
- Deceniul creierului
- Abilități, cunoștințe și talente
- Lumea în funcție de talent
- Talentul: cum îl descoperă marii manageri
- Sfatul antrenorului

Talentul: cum îl definesc marii manageri

„De ce orice performanță de excepție necesită talent?”

În mod normal, asociem talentul doar cu performanța de excepție a celebrităților – cu puternic accent pe termenul „celebritate”. Îl privim pe Michael Jordan, croindu-și cu iuțea drum către coș, și ne dăm seama că nu antrenamentul și nu hotărârea lui dărză naște strălucirea lui. Probabil că le are și pe acestea, ca de altfel majoritatea jucătorilor din NBA. Însă doar ele nu pot explica modul în care strălucește Michael. În adâncul nostru, știm că arma lui secretă este talentul său. Îl privim pe Robert De Niro și ne spunem același lucru: Este talentat. Tiger Woods, Jay Leno, Maya Angelou, cu toții fac parte din această categorie. Au fost binecuvântați cu un dar misterios. Pentru cei mai mulți dintre noi, talentul pare un lucru rar și prețios, hărăzit unor oameni speciali, inaccesibili. Sunt diferiți toți acești oameni cu talent. Cu mult diferiți de noi.

Marii manageri nu sunt de acord cu această definiție a talentului. Este prea restrânsă, prea specializată. Ei definesc talentul drept „un model recurent de gândire, simțire sau comportament care poate fi aplicat în mod productiv.” Accentul e pus în acest caz pe termenul „recurent”. Talentele tale, afirmă ei, sunt conținute în comportamentul pe care o ai cel mai adesea. Ai un filtru mental care cernă lumea din jurul tău, obligându-te să fii atent la unii stimuli, în vreme ce alții trec pe lângă tine, neobservați. Ușurința instinctivă cu care îți amintești nume și nu doar simple chipuri, este un talent. Nevoia de a pune etichete pe borcănașele cu mirodenii sau pe sertare este și asta un talent. La fel și pasiunea pentru cuvinte încrucișate, atracția pentru risc, sau nerăbdarea. Orice model de comportament *recurent* care poate fi aplicat în mod productiv constituie un talent. Cheia către performanță este, desigur, potrivirea între talentele și rolul tău.

Această definiție a talentului este dezarmant de neutră, aproape banală. Totuși, ea îi călăuzește pe marii manageri către o descoperire importantă: *Orice* rol, îndeplinit la cote de excelență, necesită talent, pentru că *orice* rol îndeplinit astfel necesită anumite modele *recurente* de gândire, simțire și comportament. Ceea ce înseamnă că asistentele, șoferii de camion, profesorii, menajerele sau stewardesele de excepție au cu toții talent. (Vom trece în revistă câteva din aceste talente mai târziu, în acest capitol.)

Indiferent dacă excelența este „celebrată” sau anonimă, managerii de excepție știu că excelența nu poate exista fără talent.

Ingredientul potrivit

„De ce talentul este mai important decât experiența, capacitatea intelectuală sau voința?”

Pentru majoritatea rolurilor, înțelepciunea convențională sfătuiește managerii să-și aleagă oamenii în funcție de experiența, capacitatea intelectuală sau hotărârea lor. Talentul, dacă e amintit, e menționat abia la urmă.

Înțelepciunea convențională spune:

„Experiența este hotărâtoare.” Managerii care pun accent pe experiență, acordă atenție mai mare trecutului profesional al candidatului. Ei studiază cu atenție CV-ul fiecăruia, evaluând companiile unde a lucrat și slujba pe care a avut-o. Privesc trecutul candidatului ca pe o fereastră către viitorului său.

„Capacitatea intelectuală este hotărâtoare.” Tipul acesta de manageri au încredere în inteligența primară. Ei susțin că, dacă ești inteligent, poți să te „descurci” în majoritatea rolurilor. Oamenii deștepți pur și simplu „se descurcă” mai bine decât restul. Atunci când își aleg angajații, ei tind să favorizeze candidații care se exprimă cu ușurință și au recomandări academice serioase.

„Voința este hotărâtoare.” Afirmatie ce aparține școlii de gândire de tipul „Succesul înseamnă 10% inspirație și 90% transpirație”. Managerii de acest tip au convingerea că partea tehnică a majorității rolurilor poate fi învățată, dar nu și dorința de a reuși sau tenacitatea în fața obstacolelor. Atunci când își aleg oamenii, caută în trecutul lor dovezi de perseverență.

Marii manageri ar putea fi de acord cu toate aceste precepte – experiența *poate* asigura un capital valoros; inteligența *este* un avantaj; voința – pe care managerii de elită o socotesc drept un talent – *este* aproape imposibil de deprins. Dar înțelepciunea convențională se oprește aici. Uită să ia în calcul atâtea alte feluri de talente și faptul că *talentele potrivite*, mai mult decât experiența, capacitatea intelectuală sau voința, sunt de fapt premiza excelenței în toate rolurile – talente precum priceperea unui chelner de a formula o sugestie, compasiunea unor asistente, capacitatea unor vânzători de a-și exprima hotărât punctul de vedere sau, în cazul managerilor, abilitatea de a-și individualiza angajații. Înțelepciunea convențională presupune fie că aceste comportamente pot fi deprinse după angajare, fie că ele sunt relativ insignifiante pentru performanța la locul de muncă.

Ambele presupuneri sunt false. În primul rând, nu poți deprinde talentul. Nu poți învăța pe cineva să formuleze sugestii, să simtă compasiune pentru semenii, să fie încântat de confruntări sau să lucreze cu oamenii în funcție de diferențele subtile dintre ei. Trebuie să-ți alegi angajații în funcție de astfel de talente. (Vom explica mai târziu motivul.)

În al doilea rând, talente ca acestea se dovedesc a fi forța determinantă din spatele performanței individuale. Asta nu înseamnă că experiența, capacitatea intelectuală sau voința nu ar fi importante. Atâta doar că suma talentelor unui angajat – ce anume îl pune în mișcare, cum gândește, cum își construiește relațiile – are *mult mai mare* importanță.

Indiferent cât de atent vei alege în funcție de experiență, intelect sau voință, tot vei avea diferențe privind performanța. În cazul companiei de vânzări cu amănuntul, descrisă în capitolul 1, tuturor managerilor de magazine li se asiguraseră aceleași condiții și aceeași instruire, totuși unii se situau cu 15% peste bugetul profit/pierdere, în vreme ce alții erau cu 30% sub el.

Într-o mare companie de telecomunicații, reprezentanții neperformanți ai serviciului clienți luau de trei ori mai multe apeluri decât cei mai buni colegi ai lor, pentru a rezolva aceeași reclamație a clientului – și cum milioane de clienți sună în fiecare an, fiecare apel costând compania câte zece dolari, aceste diferențe de performanță au atras, pe bună dreptate, atenția conducerii.

În mod similar, o companie națională de transport declară că șoferii săi obișnuiți acoperă 125.000 de mile*/și au patru accidente pe an – totuși, unul din șoferii săi cei mai buni tocmai și-a sărbătorit cele patru milioane de mile de șofat fără incidente rutiere.

Există diferențe în fiecare rol, indiferent cât de simplu ar părea el. Chiar dacă experiența, capacitatea intelectuală și voința influențează fiecare în mod semnificativ performanța, doar talentul potrivit – tiparele recurente de comportament care se potrivesc rolului – poate face cu adevărat diferența. Doar prezența talentului poate explica de ce, dacă ceilalți factori sunt identici, unii angajați excelează într-un rol, iar alții se străduiesc din greu.

Să luăm un exemplu extrem în care candidații au fost selectați cu grijă în funcție de experiența, intelectul și voința lor. Au fost instruiți cu pricepere și totuși performanța lor s-a deosebit considerabil.

Generalul de brigadă Don Flickinger s-a confruntat cu una dintre cele mai grele provocări de management din istorie. Trebuia să găsească și să instruiască șapte oameni care să îndeplinească o misiune extrem de dificilă. Nici unul dintre ei nu mai făcuse așa ceva înainte și fiecare avea ocazia să o facă doar o singură dată. Miza era foarte mare. Reușita lor ar fi redat Americii, încrederea în sine. Un eșec ar fi alimentat infatuarea blocului estic.

Ca orice manager, generalul a pierdut mult timp și energie încercând să găsească oamenii potriviți pentru misiune. În primul rând, și-a expus criteriile

* 1 milă = 1.61 km

minime: candidații trebuiau să aibă până în treizeci și nouă de ani, să fie nu mai înalți de 5,11 picioare*, să aibă o condiție fizică excelentă și să fi absolvit o școală militară de piloți de încercare, cu o experiență de cel puțin 1500 de ore de zbor cu avioane cu reacție.

Toți cei care au corespuns acestor criterii au fost supuși celor mai solicitante teste fizice și psihologice. Teste de rezistență fizică – cât timp poți ține ridicată o coloană de mercur fără să-ți tragi răsuflarea? Teste de echilibru mental – cât poți rezista închis într-o cameră întunecoasă, antifonată, fără să știi peste câtă vreme vei fi eliberat? Teste de reprimare a durerii – ce faci dacă ți se introduce un ac lung în mușchiul de la baza degetului mare și apoi se trece prin el curent electric?

În cele din urmă, generalul și-a ales cei șapte oameni.

Ei au fost Alan Shepard, Gus Grissom, John Glenn, Scott Carpenter, Wally Schirra, Gordon Cooper și Deke Slayton. Generalul a găsit ce șapte astronauți pentru Programul spațial Mercury.

Și ca orice manager bun, după ce i-a găsit, s-a ocupat de pregătirea lor. Au fost învățați totul, de la noțiuni de gravitație și propulsie a rachetelor și până la chestiuni de ordin practic, de genul cum să-și controleze deriva și rotirea în imponderabilitate. Li s-au pus la dispoziție cei mai buni profesori, echipamentul cel mai avansat și suficient timp pentru a procesa informația. Timp de doi ani de zile, au acumulat o sumedenie de noi aptitudini și cunoștințe.

Până la 5 mai 1961 erau pregătiți. Zborul suborbital de cincisprezece minute al lui Alan Shepard a fost prima dintre cele șase misiuni încununate de succes (Deke Slayton a trebuit să renunțe din cauza unor probleme cu inima) și care s-au încheiat cu maratonul lui Gordon Cooper care a rămas pe orbită treizeci și patru de ore, înconjurând Pământul de douăzeci și două de ori.

La vremea când Cooper își încheia misiunea pe 17 mai 1963, rușii fuseseră ajunși din urmă, mândria Americii restaurată, iar baza pentru zborul spre Lună, pregătită.

Din aproape toate punctele de vedere, programul MISS (Man in Space Soonest**) a fost un model de excelență în execuția unui proiect: tehnologie superioară plus oameni aleși cu grijă și bine antrenați, toate concentrate asupra unei misiuni specifice, stimulate și de speranțele unei națiuni întregi. Nu-i de mirare că a fost un succes.

Dar să examinăm totul mai îndeaproape. Dacă privești Programul Mercury doar din perspectivă strict managerială, n-ai să vezi imaginea unui proiect perfect. Vei vedea mai degrabă șase misiuni foarte diferite între ele. Iar dacă faci o clipă abstracție de latura spectaculoasă a demersului și de curajul inspirat al fiecărui astronaut, calitatea performanței în fiecare dintre cele șase misiuni poate fi diferențiată – două previzibile, două eroice și două mediocre. Dacă

* 1 picior = 0.35 m

** „om în spațiu, cât mai curând” – nota trad.

privești și mai îndeaproape, vei descoperi că, în majoritatea cazurilor, astronautii în mod individual au fost la originea acestei diferențieri.

Alan Shepard și Wally Schirra, amândoi militari de carieră, și-au făcut datoria cu exactitate: fără drame, fără surprize, misiuni ca la carte.

John Glenn și Gordon Cooper au fost ceva mai deosebiți. Glenn s-a dovedit eroul eroilor. Cooper a fost atât de relaxat încât a adormit pe rampa de lansare. Însă amândoi s-au confruntat cu dificile probleme de ordin mecanic, la care au reacționat cu eroism rece și mare îndemânare tehnică – Cooper a reușit chiar să realizeze amerizarea cea mai bună dintre toate, în ciuda defecțiunii sistemelor automate de ghidare.

Performanțele lui Gus Grissom și Scott Carpenter n-au fost deloc impresionante. Grissom a realizat un zbor curat, dar a părut să intre în panică după ce capsula lui a căzut pe suprafața apei. A deschis bocaportul de ieșire prea curând, capsula s-a umplut cu apă și s-a scufundat pe fundul oceanului la 16.000 picioare. NASA n-a mai reușit niciodată să recupereze capsula de 3.000 de livre*. Pe de altă parte, Carpenter a fost așa de exaltat de ideea că se află în spațiu încât și-a manevrat capsula pe orbită până ce și-a consumat aproape tot combustibilul. La vremea când a trebuit să reentre în atmosfera pământului, n-a fost în stare să realizeze corecțiile unghiului de coborâre și a amerizat la 250 de mile de punctul stabilit. A avut noroc. Încă vreo câteva grade și capsula n-ar mai fi intrat în atmosferă, rămânând să rătăcească în spațiu pentru veșnicie.

NASA a analizat probabil performanțele astronautilor ei, întrebându-se: „De unde aceste diferențe? Doar am ales oamenii după experiență, inteligență și hotărâre. Au avut parte cu toții de aceeași instruire și aceleași instrumente. De ce performanțele lor au fost diferite? De ce Cooper a strălucit, iar Carpenter abia s-a descurcat? De ce Glenn a fost atât de calm, iar Grissom a intrat în panică?”

Răspunsul este că, în ciuda asemănărilor în multe privințe – cu toții fiind oameni într-adevăr speciali, comparativ cu noi, ceilalți – acești șase oameni aveau talente diferite.

Ce înseamnă asta? Înseamnă că, deși fiecare dintre ei a fost confruntat cu aceiași stimuli, modul în care au reacționat și s-au comportat a fost foarte diferit. În timp ce era pe orbită, Carpenter a fost atât de exaltat, încât nu s-a putut abține să nu se joace cu reactoarele de altitudine; în schimb, Cooper a fost atât de calm încât la un moment dat a adormit. La lansare, pulsul lui Grissom a crescut la 150 de bătăi pe minut. Cel al lui Glenn n-a urcat peste 80.

Aceiași stimuli, reacții cu totul diferite. De ce? Pentru că fiecare om trece lumea prin propriul său filtru. Fiecare filtru mental funcționează în așa fel încât unii oameni devin conștienți de stimuli pe care alții nici nu-i percep. Plutind pe apă după amerizare, Wally Shirra, sigur pe el, a fost atât de concentrat să facă „totul ca la carte”, încât a rămas în capsulă timp de patru ore pentru a îndeplini

* 1 livră = 0,453 kg

cu rigoare fiecare etapă a procedurii ulterioare zborului. Filtrul său mental a respins orice tendință de claustrofobie. Gus Grissom n-a reușit. Se pare că, la nici cinci minute după amerizare, a simțit că minusculele capsule se strâng în jurul lui. Filtrul său mental, nemaifiind în stare să lupte cu panica, i-a comunicat să iasă, să evadeze, atunci, *imediat*. Bocaportul de ieșire a fost deschis neântârziat.

Fiecare dintre noi avem un filtru, un mod caracteristic de a reacționa la mediul înconjurător. Acest filtru ne spune ce stimuli să percepem și pe care să-i ignorăm, care să ne placă și care să ne displice. El ne creează motivațiile interioare – suntem competitivi, altruști sau egocentriți? El determină modul în care gândim – suntem disciplinați sau comozi, pragmatici sau chibzuiți? Ne influențează atitudinile predominante – suntem optimiști sau cinici, calmi sau anxioși, înțelegători sau reci? El creează în noi toate tiparele specifice de gândire, simțire și comportament. De fapt, acest filtru este sursa talentelor noastre.

Filtrul tău este unic. El selectează fiecare stimul și creează o lume pe care doar tu o poți vedea. Acest filtru e responsabil pentru faptul că aceiași stimuli produc în tine reacții profund diferite față de cele ale oamenilor de lângă tine.

Să ne imaginăm, de pildă, că zbori cu avionul pe o distanță lungă și ești adormit în momentul în care aparatul dă peste o turbulență de altitudine. Te trezești, convins că principalul motiv pentru care n-ai auzit nici o explicație din partea piloților e pentru că sunt prea ocupați să-și fixeze parașutele? Sau îți continui somnul, singurul semn că trupul tău simte izbiturile fiind o clătinare ceva mai viguroasă a capului?

Să zicem că te afli la o petrecere împreună cu persoane cunoscute și necunoscute. Te amesteci imediat printre străini, navigând cu ușurință prin mulțime, reținând nume, spunând povești, făcându-ți imediat prieteni? Sau te retragi într-un colț, căutând din ochi pe cineva cunoscut și repetând în minte singurul banc pe care s-ar putea să-l spui în acea seară?

Imaginează-ți că te certă cu șeful. Pe măsură ce disputa se intensifică, simți că devii mai rece, mai stăpân pe tine, mai limpede, pe măsură ce creierul îți servește toate argumentele potrivite? Sau dimpotrivă, în ciuda tuturor pregătirilor, emoțiile te copleșesc și mintea ți se închide, refuzându-ți accesul la argumentele acelea îndelung repetate?

Pentru că orice ființă umană e călăuzită de filtrul său unic, aceeași situație produce reacții foarte diferite. Ceea ce e extrem de ușor pentru un om, pentru altul e îngrozitor de dificil. Ce e stimulativ pentru tine, e plictisitor pentru altcineva.

Toți șoferii de camion se confruntă cu aceeași situație – kilometri întregi de parcurs, o încărcătură dificil de manevrat și mulțimi de mașini mici agitându-se în jurul lor. Au cu toții aceeași pregătire, aceeași experiență. Dar unii dintre acești șoferi parcurg distanțe de două ori mai mari față de colegii lor și au jumătate din numărul lor de accidente. De ce? E vorba de filtrul lor. Când îi întrebi pe cei mai buni șoferi: „La ce te gândești când șofezi?“, cu toții răspund la fel: „Mă gândesc ce aş face *dacă...* *dacă* mașina aceea ar porni în acest moment. *Dacă* pietonul acela s-ar hotărî să traverseze înainte de schimbarea

culorii semaforului. *Dacă* mi-ar ceda frânele." În vreme ce alți șoferi se gândesc la următoarea haltă, la cât drum mai au de parcurs sau la subiecte mai amuzante, cei mai buni șoferi se joacă de-a „ce-aș face dacă...”, anticipând scenarii, plănuiind manevre de scăpare. Aceiași stimuli, reacții diverse, performanțe foarte diferite.

În mod asemănător, toți reprezentanții serviciului clienți se confruntă cu aceeași situație – mii de apeluri telefonice de la clienți nemulțumiți. Cu toții au la dispoziție aceeași tehnologie, aceeași experiență și instruire. Totuși, cei mai buni primesc de trei ori mai puține apeluri decât majoritatea, pentru rezolvarea aceleiași reclamații. De ce? Fiindcă pentru cei mai buni, dintre care mulți sunt timizi în contactele fizice cu alte persoane, telefonul este un instrument de intimitate. El îi protejează de clienți și, în același timp, le oferă ocazia să comunice și să se lege mai repede și mai strâns decât ar fi făcut-o stând în fața acestora. Ei își închipuie încăperea în care se află clientul, felul în care arată el. Zâmbesc și gesticulează chiar dacă știu că respectivul client nu-i poate vedea. În mod instinctiv, filtrul lor preia fiecare voce lipsită de corp și o transformă într-o ființă umană. Iar la celălalt capăt al firului, clientul simte asta.

Această filtrare a lumii lor nu e un proces conștient, rațional. Nu se întâmplă o dată pe săptămână, îngăduindu-le luxul de a sta și a cântări toate alternativele înainte de a hotărî cel mai „înțelept” mod de reacție. Mai degrabă filtrul lor e permanent în lucru, selectând, cernând, construindu-le lumea în timp real.

La fel se întâmplă și cu filtrul tău. El acționează chiar și acum, în timp ce citești această carte. Poate că, tocmai în clipa asta, ți-ai ridicat ochii din pagină, ai făcut o pauză și te-ai gândit la ceva. Sau poate că nu. Poate că citești în viteză aceste rânduri ca să ajungi la finalul capitolului, până la sfârșitul călătoriei cu avionul. Sau avionul n-are nici un amestec și ești pur și simplu o persoană care citește în viteză. Poate că tocmai ți-ai luat pixul ca să subliniezi acest paragraf sau să notezi ceva pe marginea filei. Ori poate că disprețuiești acest obicei al unora de a face însemnări pe cărți.

Filtrul tău lucrează tot timpul. Din toate lucrurile pe care le-ai putea face, simți sau gândi, filtrul tău îți comunică în permanență cele câteva lucruri pe care *trebuie* să le faci, să le simți sau să le gândești.

Acest filtru, mai mult decât rasa, sexul, vârsta sau naționalitatea ta, te reprezintă pe Tine.

Deceniul creierului

„Cât de mult te poate schimba un manager?”

Cât anume din tine poate fi schimbat?

Dacă detești să faci noi cunoștințe, poți învăța să-ți placă întâlnirile cu străini? Dacă dai bir cu fugiții când e vorba de vreo confruntare, poți fi determinat să găsești satisfacție în focul unei dispute? Dacă te trec sudorile în fața reflectoarelor, poți deprinde experiența palpitantă a vorbitului în public? Oare poți să construiești talente noi?

Mulți manageri și multe companii își închipuie că răspunsul la aceste întrebări este „Da”. Cu cele mai bune intenții, le spun angajaților că toți au același potențial. Îi încurajează să fie deschiși și să deprindă noi modalități de comportament. Pentru a-i ajuta să urce în ierarhia companiei, își trimit angajații la cursuri de instruire care să-i învețe noi atitudini comportamentale – empatia, comportamentul asertiv, construirea relațiilor, inovația, gândirea strategică. În viziunea lor, una dintre cele mai admirabile calități ale unui angajat este voința de a se transforma învățând și auto-disciplinându-se.

Marii manageri ai lumii nu au însă aceeași viziune. Să ne amintim *mantra** lor:

Oamenii nu se schimbă atât de mult.

Nu-ți pierde vremea încercând să adaugi ceva acolo unde n-a fost să fie.

Încearcă să profiți de ceea ce există deja.

E o sarcină suficient de dificilă.

Ei sunt convinși că talentele unui om, filtrul său mental, sunt înnăscute. De aceea, nici un fel de instruire nu va transforma un om stânjenit de străini, într-un mucalit prietenos. În ciuda tuturor eforturilor, un om care devine cu atât mai confuz cu cât e mai furios, nu va reuși niciodată să facă față unei dispute. Și indiferent cât de bine ar înțelege valoarea principiilor referitoare la câștigul reciproc, un competitor prin excelență nu se va deprinde niciodată cu ele.

Filtrul mental al unei persoane e la fel de permanent și unic ca și amprente digitale. E o convingere radicală, care vine să contrazică decenii întregi de mitologie a auto-ajutorării. Dar în ultimii zece ani, neuroștiința a început să confirme mai vechea convingere a acestor mari manageri.

* *mantra* = anumite silabe, cuvinte sau versuri sacre, care în tradiția hinduistă și budistă sunt considerate ca având putere mistică sau spirituală și care sunt rostite, de obicei, în mod repetat – aici în sens figurat – nota trad.

În 1990, Congresul și președintele (SUA) au declarat anii '90 deceniul creierului. Ei au girat organizarea unor conferințe, strângerea de fonduri și sponsorizări, au făcut în general tot ce le-a stat în putință pentru a sprijini comunitatea științifică în efortul de a elucidă misterele minții umane.

În urma acestei inițiative, s-au înmulțit și eforturile organizațiilor din industrie, învățământ și cercetare. După opinia lui Lewis L. Judd, fost director al Institutului Național de Sănătate Mintală, „progresul în neuroștiință este atât de mare, încât 90% din tot ce știm despre creier le-am aflat în ultimii zece ani.”

În trecut, trebuia să ghicim felul în care lucrează creierul, din comportamentul pacientului. Astăzi, noi tehnologii precum tomografia cu emisie pozitronică (PET) și obținerea de imagini cu ajutorul rezonanței magnetice (MRI) dau posibilitatea oamenilor de știință să vadă creierul la lucru. Înarmați cu astfel de instrumente, am făcut pași uriași în acest domeniu.

Am aflat că, de pildă, cauzele bolilor mintale sunt biologice, ca și orice alte boli fizice. Am descoperit de ce neurotransmițătorul numit dopamină ne calmează, în vreme ce serotonina ne „aprinde”. Am aflat că, în ciuda a ceea ce ne-am obișnuit să credem, memoria noastră nu e plasată într-un loc anume, ci răspândită pe traseele principale și secundare ale creierului.

Și am aflat cum se dezvoltă creierul. Dat fiind ritmul descoperirilor științifice din acest domeniu, în următorii câțiva ani cunoașterea va avansa teribil. Iată ce știm deocamdată.

La naștere, creierul copilului conține o sută de miliarde de neuroni, mai multe celule nervoase decât stelele din Calea Lactee. Aceste celule se vor dezvolta și vor muri cu regularitate de-a lungul vieții copilului, dar numărul lor va rămâne în mare același. Aceste celule reprezintă materialul brut al creierului. Dar ele nu sunt mintea. Mintea copilului este între aceste celule. În conexiunile dintre ele. În sinapse.

În primii cincisprezece ani de viață, în formarea acestor conexiuni sinaptice stă toată povestea.

Din ziua în care s-a născut, mintea copilului începe să se dezvolte, cu agresivitate și exuberanță. Pornind din centrul creierului, fiecare neuron trimite mii și mii de semnale. Ei încearcă să comunice unul cu altul, să facă tot felul de conexiuni. Imaginează-ți toți oamenii care trăiesc în prezent încercând să intre în legătură simultan cu alți 150.000 de oameni și îți vei da oarecum seama de minunăția, complexitatea și vitalitatea minții tinere.

Când copilul împlinește trei ani, numărul conexiunilor încununate de succes e uriaș – până la cincisprezece mii de legături sinaptice pentru fiecare dintre cele o sută de miliarde de neuroni.

Pentru că e prea mult și creierul e supraîncărcat de volumul de informație care „bâzâie” în cap, el trebuie să facă ordine în toate astea. Propria sa ordine. Așa că, în următorii zece ani, mintea copilului își perfecționează și sintetizează rețeaua de conexiuni. Cele mai puternice legături se fac încă și mai puternice. Cele mai slabe dispar. Dr. Harry Chugani, profesor de neurologie la Wayne State University Medical School, compară acest proces cu un sistem de autostrăzi:

„Străzile cu traficul cel mai intens se largesc. Cele folosite mai rar sunt neglijate.”

Oamenii de știință dezbat încă motivul pentru care unele rute mentale sunt mai folosite mai des decât altele. Unii susțin că moștenirea genetică a copilului îl predispune către anumite itinerarii mentale. Alții cred că felul în care e crescut are o influență semnificativă asupra supraviețuirii sau dispariției unora sau altora dintre traseele mentale.

Aceste păreri nu se exclud reciproc. Dar indiferent spre care dintre convingeri înclină, majoritatea sunt de acord asupra rezultatului acestui proces de evoluție mentală. Când copilul ajunge pe la treisprezece ani, mai are jumătate din legăturile sinaptice pe care le-a avut la vârsta de trei ani. Creierul lui și-a creat o rețea unică de conexiuni. Are câteva magistrale frumoase, lejere, neaglomerate, cu patru benzi, unde conexiunile sunt suplă și puternice. Și mai are câteva porțiuni de teren abandonat, nestrăbătut de nici un semnal.

Dacă ajunge să aibă o magistrală cu patru benzi dedicată empatiei, va simți fiecare emoție a celor din jur ca și cum ar fi a lui. Dimpotrivă, dacă empatia va fi pe porțiunea de „teren abandonat”, copilul va fi orb din punct de vedere emoțional, spunând permanent ce nu trebuie, când nu trebuie, cui nu trebuie – nu din răutate, ci pur și simplu din neputința de a prinde frecvența semnalelor emoționale care îi sunt trimise. În mod similar, dacă are o magistrală cu patru benzi dedicată confruntării, va fi norocosul al cărui creier îi va servi, în toiul celei mai încinse dintre dispute, exact cuvintele necesare. Dacă înfruntarea e pe un teren abandonat, își va da seama că mintea îl împiedică să se exprime în momentele cele mai critice.

Aceste trasee mentale sunt filtrul de care vorbeam. Ele formează tiparul recurent de comportament care dă unicitate fiecărui om. Ele ne spun la care stimuli să răspundem și pe care să-i ignorăm. Ele vor determina domeniile în care vom excela și cele în care abia ne vom descurca. Ele creează momentele de entuziasm sau de indiferență.

Formarea acestor trasee înseamnă formarea caracterului. Neuroștiința ne spune că, pe la șaisprezece ani, modelarea caracterului este în mare măsură un proces încheiat.

Ceea ce nu înseamnă că tânărul nu se mai poate schimba. Așa cum vom vedea mai departe, el poate deprinde noi abilități și cunoștințe. Își poate modifica valorile. I se poate dezvolta conștiința de sine și capacitatea de auto-control. Iar dacă, într-adevăr confruntarea se află pe un teren abandonat, tânărul poate fi ajutat, cu suficientă instruire, antrenament și stimulare, să-și construiască o cărare cât de îngustă, așa încât să poată măcar face față unei controverse. Însă nici un fel de instruire, antrenament sau stimulare nu vor putea transforma terenul pustiu într-o magistrală liberă cu patru benzi.

Neuroștiința confirmă ceea ce știu marii manageri. Filtrul individual, ca și modelele recurente de comportament pe care le creează, este peren. În cele mai importante privințe, omul este, în mod permanent și miraculos, unic.

La fel ești și tu. Și, firește, la fel sunt și oamenii pe care îi angajezi.

Abilități, cunoștințe și talente

„Care e diferența dintre ele?”

Marii manageri nu sunt deranjați de faptul că există o limită a măsurii în care pot influența creierul unei persoane. Ei văd mai degrabă acest lucru ca o confirmare fericită a ideii că oamenii sunt diferiți. N-are nici un rost să respingi această individualitate. E preferabil să o încurajezi. Și e mai bine să-l ajuți pe om să-și înțeleagă filtrul personal, canalizându-l apoi spre un comportament productiv.

Deci dacă nu poți forma noi talente la oamenii tăi, ce anume ai putea schimba la ei?

În primul rând, îi poți ajuta să-și descopere talentele ascunse. Așa cum vom discuta mai detaliat în capitolul 5, cei mai buni manageri descoperă orice urmă de talent la angajații lor și îi reorientează în roluri unde să poată profita cu eficiență de acel talent.

În al doilea rând, un manager poate îi poate învăța pe angajații săi noi abilități și noi cunoștințe. Ajungem aici la una dintre cele mai profunde viziuni împărtășite de managerii de elită: abilitățile, cunoștințele și talentele sunt elemente distincte ale performanței unui individ. Diferența între ele e că primele două pot fi deprinse, în vreme ce talentul, nu. Reunite în aceeași persoană, ele dau naștere unui potențial uriaș. Dar nu trebuie să confunzi niciodată talentul cu abilitățile și cunoștințele. Dacă o faci, pierzi o grămadă de timp și de bani încercând să faci pe cineva să învețe ceea ce nu poate fi învățat.

Abilitățile se referă la procedurile de bază ale unei funcții. Ele sunt aptitudini ce pot fi transferate de la un individ la altul. Pentru contabili, aritmetica este o abilitate. Dacă, din vreun motiv ciudat, contabilul începător nu știe aritmetică, el poate fi instruit. Pentru un pilot, tehnica virajului, a rostogolirii și aterizării reprezintă niște abilități. Pentru un funcționar din administrație, Microsoft Word sau Excel sunt abilități. Pentru o asistentă, a face bine o injecție este o abilitate. Cel mai bun mod de a deprinde o abilitate este să înveți pe etape, pentru ca apoi să pui laolaltă toată materia parcursă. Și, firește, cel mai bun mod de a deprinde o abilitate este practica.

Cunoștințele tale sunt „lucrurile de care ești conștient”. Există două feluri de cunoaștere: *faptică* – lucruri pe care le știi; și *empirică* – lucruri pe care le-ai înțeles de-a lungul vremii. Pentru un contabil, cunoașterea faptică ar fi înțelegerea regulilor contabilității duble. Pentru însoțitorii de bord, principiile de siguranță ale Administrației Aviatice Federale reprezintă cunoaștere faptică. Pentru vânzători, calitățile și beneficiile produselor din magazin reprezintă cunoaștere faptică. În mod similar, pentru ingineri, frecvențele electrice ale Biroului Național de Standarde. Cunoștințele de acest gen pot fi și trebuie predate.

Altfel stau lucrurile în cazul cunoașterii empirice. Ea e mai puțin palpabilă și de aceea mult mai greu de învățat. De asimilarea ei tu ești responsabil. Trebuie să te auto-disciplinezi, să te oprești, să privești înapoi la experiențele din trecut și să încerci să le dai un sens. Prin acest tip de meditație sau reflecție, poți începe să desprinzi paradigme și conexiuni. S-ar putea să începi să înțelegi.

Unele dintre aceste percepții sunt practice. De pildă, după câțiva ani de experiență, un contabil ajunge să cunoască o mulțime de căi pentru evitarea impozitării excesive a bunurilor clienților săi. Un manager de magazin, privind retrospectiv la cumpărăturile obișnuite ale clienților, știe de-acum ce produse să evidențieze în timpul sezonului de concedii. Un profesor, amintindu-și privirile plictisite ale elevilor din trecut, e pregătit acum cu casete video și excursii în natură pentru a condimenta părțile mai anoste ale materiei sale.

Unele percepții sunt mai conceptuale. Faptul că ești conștient de cine ești și de felul în care apari în ochii celorlalți, reprezintă cunoaștere empirică. Ea vine cu timpul, dacă știi să asculți. În mod similar, valorile tale – acele aspecte din viață la care ții foarte mult – sunt cunoștințe empirice. Atunci când iei niște decizii, uneori făcând compromisuri, alteori rămânând ferm pe poziție, ajungi să-ți dai seama că anumite aspecte ale vieții tale sunt mai importante decât altele. Aceste aspecte determinante devin valorile tale, influențând deciziile pe care le vei lua în viitor. Unele dintre aceste valori vor rămâne constante pe tot parcursul vieții. Altele se vor schimba cu timpul și prin reflecție.

Talentele sunt fenomene cu totul diferite. Talentele sunt magistralele cu patru benzi din mintea ta, cele care îți formează tiparele recurente de gândire, simțire și comportament. Cu ocazia studiilor Gallup în rândul contabililor de elită, am descoperit că unul dintre talentele lor cele mai importante este pasiunea înăscută pentru precizie. Întreabă un contabil remarcabil – nu orice contabil, ci unul extraordinar – în ce moment zâmbește și îți va răspunde: „Când îmi ies socotelile.” Când cifrele îi ies așa cum trebuie, lumea sa atinge perfecțiunea. S-ar putea să n-o arate, dar în sinea lui radiază. Nu-și spune decât „Ah, de-aș mai putea face asta o dată!” S-ar putea ca ție să ți se pară ciudat. Dar dacă te gândești mai bine, pentru un om blagoslovit cu pasiunea înăscută pentru precizie, contabilitatea e probabil o meserie minunată. De fiecare dată când cifrele îi ies la fix, munca lui e întruchiparea perfecțiunii absolute. Câți dintre noi pot spune asta? Pasiunea pentru precizie nu este o abilitate. Și nici cunoștință. Este un talent. Dacă nu-l ai, nu vei fi niciodată un contabil de elită. Dacă omul nu are acest talent ca făcând parte din filtrul său, un manager nu poate face mare lucru pentru a i-l cultiva.

TREI TIPURI DE TALENT

La Gallup am studiat multe talente, din peste 150 de roluri diverse și, cu această ocazie, am identificat o multitudine de înzestrări diferite (unele dintre ele sunt descrise în anexă). După cum probabil îți imaginezi, talentele aferente

acestor roluri au variat foarte mult – un portar vedetă din Liga Națională de Hochei are talente destul de diferite față de un excelent diacon catolic; cele mai bune asistente medicale nu sunt făcute din același aluat cu cei mai buni agenți de bursă.

Din fericire, am descoperit un mod de a clasifica aceste talente diferite în trei categorii de bază: talente **competiționale**, talente **mentale**, talente **relaționale**.

Talentele **competiționale** explică *de ce*-ul unui individ. Explică *de ce* coboară din pat în fiecare zi, *de ce* se străduiește tot mai mult. Este el stimulat de dorința de a ieși în evidență sau *binele* e suficient de bine pentru el? Este deosebit de competitiv sau foarte altruist, ori și una și alta? Se definește prin competența lui tehnică sau vrea doar să se facă plăcut?

Talentele **mentale** explică *cum*-ul unui individ. *Cum* gândește, *cum* cântărește opțiunile, *cum* ia deciziile. E focalizat sau îi place să-și lase toate opțiunile deschise? E disciplinat și meticulos sau îi plac surprizele? Gândește liniar și practic sau strategic, jucându-se tot timpul în minte cu noi și noi alternative?

Talentele **relaționale** explică *cine*-le unui individ. *În cine* are încredere, *cu cine* intră în relație, *cu cine* se confruntă, *pe cine* ignoră. E înclinat să cucerească oameni străini sau se simte bine doar printre prietenii apropiați? E convins că încrederea trebuie câștigată sau acordă încredere tuturor, convins că majoritatea se vor dovedi demni de ea? Face față cu calm unei dispute sau evită confruntarea până ce, în cele din urmă, explodează într-un discurs marcat de emoție?

Competițional, mental, relațional: iată cele trei genuri fundamentale de talent. Pentru fiecare, vei avea propria ta combinație de magistrale cu patru benzi și terenuri abandonate. Indiferent cât de mult te-ai strădui să fii altfel, amestecul de talente și comportament recurent creat de acestea va rămâne același, bine cunoscut ție și celor din jur de-a lungul întregii vieți.

CÂTEVA JOCURI ALE MINȚII

Dacă vrei să înțelegi mai bine deosebirea dintre abilități, cunoștințe și talente, încearcă acest joc:

Ghicește sintagma sau proverbul din cuvântul:

M I L I O N

Soluția: „Unu la un milion.”

Dacă răspunsul ți-a venit imediat, probabil că ai un talent înnăscut de a găsi modele în cuvinte. Am văzut acest tip de talent *mental* la marii programatori. Ca și ei, s-ar putea să-ți placă să dezlegi cuvinte încrucișate și să rezolvi probleme de perspicacitate.

Altfel stau lucrurile în cazul cunoașterii empirice. Ea e mai puțin palpabilă și de aceea mult mai greu de învățat. De asimilarea ei tu ești responsabil. Trebuie să te auto-disciplinezi, să te oprești, să privești înapoi la experiențele din trecut și să încerci să le dai un sens. Prin acest tip de meditație sau reflecție, poți începe să desprinzi paradigme și conexiuni. S-ar putea să începi să înțelegi.

Unele dintre aceste percepții sunt practice. De pildă, după câțiva ani de experiență, un contabil ajunge să cunoască o mulțime de căi pentru evitarea impozitării excesive a bunurilor clienților săi. Un manager de magazin, privind retrospectiv la cumpărăturile obișnuite ale clienților, știe de-acum ce produse să evidențieze în timpul sezonului de concedii. Un profesor, amintindu-și privirile plictisite ale elevilor din trecut, e pregătit acum cu casete video și excursii în natură pentru a condimenta părțile mai anoste ale materiei sale.

Unele percepții sunt mai conceptuale. Faptul că ești conștient de cine ești și de felul în care apari în ochii celorlalți, reprezintă cunoaștere empirică. Ea vine cu timpul, dacă știi să ascuți. În mod similar, valorile tale – acele aspecte din viață la care ții foarte mult – sunt cunoștințe empirice. Atunci când iei niște decizii, uneori făcând compromisuri, alteori rămânând ferm pe poziție, ajungi să-ți dai seama că anumite aspecte ale vieții tale sunt mai importante decât altele. Aceste aspecte determinante devin valorile tale, influențând deciziile pe care le vei lua în viitor. Unele dintre aceste valori vor rămâne constante pe tot parcursul vieții. Altele se vor schimba cu timpul și prin reflecție.

Talentele sunt fenomene cu totul diferite. Talentele sunt magistrarele cu patru benzi din mintea ta, cele care îți formează tiparele recurente de gândire, simțire și comportament. Cu ocazia studiilor Gallup în rândul contabililor de elită, am descoperit că unul dintre talentele lor cele mai importante este pasiunea înăscută pentru precizie. Întrebă un contabil remarcabil – nu orice contabil, ci unul extraordinar – în ce moment zâmbește și îți va răspunde: „Când îmi ies socotelile.” Când cifrele îi ies așa cum trebuie, lumea sa atinge perfecțiunea. S-ar putea să n-o arate, dar în sinea lui radiază. Nu-și spune decât „Ah, de-aș mai putea face asta o dată!” S-ar putea ca ție să ți se pară ciudat. Dar dacă te gândești mai bine, pentru un om blagoslovit cu pasiunea înăscută pentru precizie, contabilitatea e probabil o meserie minunată. De fiecare dată când cifrele îi ies la fix, munca lui e întruchiparea perfecțiunii absolute. Câți dintre noi pot spune asta? Pasiunea pentru precizie nu este o abilitate. Și nici cunoștință. Este un talent. Dacă nu-l ai, nu vei fi niciodată un contabil de elită. Dacă omul nu are acest talent ca făcând parte din filtrul său, un manager nu poate face mare lucru pentru a i-l cultiva.

TREI TIPURI DE TALENT

La Gallup am studiat multe talente, din peste 150 de roluri diverse și, cu această ocazie, am identificat o multitudine de înzestrări diferite (unele dintre ele sunt descrise în anexă). După cum probabil îți imaginezi, talentele aferente

Probabil însă că nu ți-ai dat seama imediat de răspuns. Dacă-i așa, nu-ți face griji. Vom încerca să te învățăm, în trei etape, o abilitate care te va ajuta să-ți îmbunătățești performanțele.

1. Stabilește ce anume pare nelalocul lui la cuvântul respectiv.
2. Apreciază unde se află această „deviere” în raport cu restul cuvântului.
3. Combină etapele 1 și 2 și descoperă sintagma.

Astfel, în primul exemplu, cifra **1** este cea care n-are ce căuta acolo. Unde se află ea în raport cu întregul cuvânt? În mijloc. Așa că, ținând seama de aceste două elemente, vei descoperi sintagma „**Unu** la un milion” (în original „One in a million”) Acum încearcă să câștigi ceva experiență în aplicarea acestei noi abilități. Poți descoperi sintagma din acest cuvânt:

G R E U T ^A T E

Ce este diferit de restul? Litera **A**. Unde se află ea în raport cu restul cuvântului? E în interiorul cuvântului și este mai mare.

Soluția: „**A** crescut în greutate” .

Să vedem următoarea sintagmă:

G R A _A T I E

Ce nu e în regulă? Din nou litera **A**. Unde se află ea în raport cu restul cuvântului? E mai jos și la mijloc. Soluția: „**A** ieșit din grație.”

Și încă una:

N I V _E L U L O P T I M

Din fericire, găsim de-acum soluția ceva mai repede: „**E** sub nivelul optim.”

În regulă, ai avut ocazia să deprinzi o nouă abilitate și să câștigi ceva cunoștințe empirice pentru punerea ei în practică, exact ceea ce le asigură angajaților tăi în viața reală. Acum vom schimba însă regulile, la fel ca în realitate. Care este sintagma formată din cuvintele următoare:

1) M Â N A

H A I N A

2) M Â N A

De data asta, e ceva mai greu, dar dacă ai talentul mental înăscut de a observa modele, atunci încă o dată ar trebui să-ți dai seama de soluție „Haină la mâna a doua”.

Dacă însă nu ai acest talent, abilitatea și cunoștințele pe care tocmai le-ai deprins nu ți-au fost de prea mare ajutor, nu-i așa? În lipsa talentului, performanța ta a avut de suferit în fața unei situații noi, pe care n-ai avut-o în vedere în timpul pregătirii.

Același lucru se întâmplă și în lumea reală. Să zicem că tocmai ai pregătit câțiva noi angajați predându-le cunoștințele și abilitățile de care au nevoie pentru a lucra cu clienții în mod eficient. Îi trimiți pe teren. Atâta vreme cât cererile clienților se încadrează în reperele atinse în timpul pregătirii, majoritatea dintre ei se descurcă destul de bine.

Dar ce se întâmplă atunci când, dintr-o dată, sunt puși față în față cu un client care solicită ceva despre care n-au mai auzit? Dacă au talentul relațional al empatiei și/sau al convingerii, se vor descurca foarte bine. În mod instinctiv, vor găsi exact cuvintele și tonul potrivit pentru a liniști clientul și a rezolva situația.

Dacă însă le lipsesc aceste talente, toate abilitățile și cunoștințele pe care le-au deprins nu le vor fi de prea mare ajutor. Performanța lor va avea de suferit.

Forța abilităților și cunoștințelor stă în faptul că ele pot fi transferate de la un individ la altul. Însă ele se referă adesea la împrejurări specifice și, în fața unor situații neașteptate, își pierd mult din eficiență.

În schimb, forța talentului stă în faptul că se poate adapta de la o situație la alta. În prezența stimulului potrivit, el acționează spontan. Dacă ai talentul competitivității, atunci aproape orice tip de confruntare te pune în mișcare. Dacă ai talentul relațional al empatiei, atunci orice emoție te atinge. Dacă ai talentul relațional de a-ți exprima hotărât punctul de vedere indiferent în ce împrejurare, vei fi capabil să-ți susții cauza în mod deschis și persuasiv.

Limitele talentului stau, firește, în faptul că acesta e foarte dificil de transferat de la un individ la altul. Nu poți să înveți pe cineva să fie talentat. Poți doar să-ți alegi oamenii în funcție de talentul lor.

LIMBAJ SIMPLU, GÂNDIRE AGERĂ

Acum că știi diferența dintre abilități, cunoștințe și talent, poți folosi acești termeni pentru a clarifica toate celelalte cuvinte folosite pentru descrierea comportamentului uman – cuvinte precum „competențe”, „obiceiuri”, „atitudine”, sau „înclinație”. Mulți dintre noi au senzația că toate au cam același sens. Folosim sintagme precum „abilități interpersonale”, „set de abilități”, „competențe de bază” cu atâta naturalețe, încât rar ne gândim la adevărata lor semnificație.

Nu e vorba doar de un limbaj neglijent, ci de o gândire neglijentă, care îi induce în eroare pe manageri. Îi face să piardă timp prețios, efort și bani încercând, cu cele mai bune intenții să formeze niște trăsături care nu pot fi formate.

Să analizăm mai în detaliu competențele, obiceiurile, atitudinea și înclinațiile. Care dintre ele sunt abilități sau cunoștințe și deci pot fi șlefuite la un individ? Și care sunt talente, deci nu pot fi modificate?

Competențe

Formulate de armata britanică în timpul celui de-al doilea război mondial pentru a defini ofițerul perfect, competențele sunt folosite în prezent de multe companii pentru a descrie comportamentul așteptat de la manageri și lideri. Deși nimeni nu crede că acest manager/lider perfect există cu adevărat, competențele pot fi folositoare ocazional, dacă ajută o companie să stabilească un model de comportament pentru fiecare funcție în parte.

Dar dacă le folosești, ai mare grijă. Competențele sunt parțial abilități, parțial cunoștințe și talent. Ele combină laolaltă, la întâmplare, unele caracteristici care pot fi deprinse cu altele care nu pot. Ca urmare, chiar dacă sunt clar proiectate în minte, competențele pot induce confuzie. Managerii se trezesc curând trimițându-și angajații la cursuri unde să învețe „competențe” precum gândirea strategică, atenția la detaliu sau spiritul de inovație. Dar acestea nu sunt competențe. Sunt talente. Ele nu pot fi deprinse.

Dacă ai de gând să folosești competențele, stabilește cu claritate care sunt abilități sau cunoștințe – deci pot fi deprinse – și care sunt talente – deci nu pot fi învățate. De exemplu, o competență de genul „implementează practici și sisteme de control în afaceri” este o abilitate – o pot învăța toți managerii ajungând la un oarecare nivel de eficiență. O competență precum „calm în condiții de stres” este un talent – nu poți învăța pe cineva stăpânirea de sine.

Obiceiuri

„Obicei” este un alt termen ce poate naște confuzii. Am tot auzit spunându-se că obișnuința e a doua natură. Ni s-a spus că ne putem modifica această natură, căpătând alte obiceiuri. Din nou, acest sfat e bine intenționat, dar inexact. Majoritatea obiceiurilor reprezintă *prima* noastră natură. Majoritatea reprezintă talentele noastre.

Dacă în mod obișnuit îți exprimi hotărât punctul de vedere, ești compătimitor sau competitiv, atunci vei avea probleme mari în a-ți schimba aceste obiceiuri. Ele sunt rezistente. Ele formează de fapt personalitatea ta. Poate fi dezastruos să sugerezi că singurul mod de a deveni mai eficient este de a încerca să-ți schimbi prima natură.

Desigur, asta nu înseamnă că nu-ți poți schimba unele dintre deprinderi. În timp, prin reflecție, îți poți schimba valorile și învăța astfel un mod mai potrivit și mai productiv de a-ți pune în practică talentele. Poți alege să te folosești de un talent mai mult decât de altul. Ai putea combina talentele cu abilități corespunzătoare. Ai putea învăța să-ți accepți combinația unică de talente,

devenind astfel mai puțin nesigur și defensiv. Sunt o mulțime de lucruri pe care le-ai putea schimba.

Dar orice ai face, frumusețea acestei abordări stă în faptul că ea se bazează pe *cunoașterea de sine* mai degrabă decât pe spiritul de sacrificiu, pentru a te ajuta să devii mai eficient. Poate că unele dintre deprinderi ți s-au schimbat, dar n-ai fost obligat să te transformi în altă persoană. Ți-ai cultivat pur și simplu combinația unică de talente.

Atitudini

Mulți manageri afirmă că selecția pe care o fac ei are la bază atitudinea candidaților – o atitudine pozitivă, spirit de echipă, orientare către client. Au dreptate, pentru că atitudinile dominante ale unei persoane fac parte din filtrul său mental. Sunt create de interacțiunea dintre „magistralele” și „terenurile abandonate” din tiparul său unic. Atitudinile reprezintă de fapt talentele sale.

Un om poate fi cinic sau încrezător. Poate fi optimist sau permanent nemulțumit. Poate fi conservator sau pasionat de experimente. Nici una din aceste atitudini nu e neapărat mai bună decât oricare alta. Nici una dintre ele nu va împiedica un individ să îndeplinească foarte bine anumite funcții – de pildă, nemulțumitul poate fi un excelent antreprenor, mânat de insatisfacția permanentă. Cincul poate face foarte bine o meserie din domeniu juridic, politic sau al jurnalismului de investigație, unde chiar se impune o anume doză de suspiciune.

Dar *toate* aceste atitudini fac parte din tiparul recurent de gândire, simțire și comportament al unui om. Managerii ar putea schimba de la o zi la alta dispoziția unui individ. Însă le-ar fi foarte greu să-i modifice atitudinile dominante. Așa cum s-a exprimat Mick K., manager într-o mare companie de consultanță: „Dacă mă trezesc că-i tot repet aceluiași om să „privească partea bună a lucrurilor”, ar trebui să înțeleg că nu-i tipul de optimist. Nu vede decât partea goală a paharului. Ar trebui să nu-mi mai bat gura degeaba și să încerc să-i găesc o funcție unde scepticismul este cheia succesului.”

Înclinații

Mulți manageri fac o diferență între talent și înclinație. Se trezesc adesea sfătuind pe câte cineva: „Ascultă, ești foarte talentat. Dar trebuie să-ți cultivi talentul, dacă nu vrei să se piardă.”

Sfatul pare util și, mai mult ca sigur, e dat cu bună intenție. Însă este complet greșit. Înclinația unui om nu se poate schimba. Ea e determinată de filtrul său mental, de forța sau slăbiciunea traseelor din minte. Înclinațiile sale sunt, de fapt, talentele sale competiționale.

Să luăm ca exemplu talentul competitivității. Sunt oameni care au o „magistrală” cu patru benzi pentru competiție. Pune-le la dispoziție un punctaj și vor încerca în mod instinctiv să-l folosească pentru a-și compara performanța

cu cea a semenilor lui. Le plac punctajele pentru că, atunci când poți măsura ceva, poți face și comparațiile de rigoare. Iar dacă poți compara, poți intra în competiție.

În schimb, indivizii care dețin doar teren abandonat la acest capitol al competitivității vor privi aceleași punctaje fără absolut nici o reacție. Ocazia unei întreceri, mobilizarea tuturor energiilor pentru înfrângerea unui adversar, câștigul... n-au nici o semnificație pentru ei. Ei își raționalizează comportamentul după formula „Nu-mi place competiția; prefer scenariile unde toată lumea câștigă” sau după clasicul „Prefer să mă întrec cu mine însumi”. Dar aceste comentarii sunt doar semne ale faptului că filtrul lor încearcă, pe bună dreptate, să se pună într-o lumină cât mai favorabilă.

Adevărul e că nu sunt firi competitive. Nu-i nimic bun sau rău în asta. Pur și simplu așa e felul lor. Și nu prea pot face mare lucru în sensul ăsta, nici ei, nici managerul lor.

În mod similar, sunt oameni care dețin o magistrală cu patru benzi pentru realizări permanente – un talent competițional pe care l-am denumit „realizare”. Nu trebuie să câștige ceva, dar simt nevoia arzătoare de a realiza ceva tangibil în fiecare zi. Iar pentru ei, sintagma „în fiecare zi” chiar asta înseamnă. Pentru ei orice zi – indiferent că-i vorba de o zi de lucru obișnuită, de week-end sau concediu – începe de la zero. La sfârșitul zilei, trebuie să marcheze niște puncte pentru a se simți bine. Această flacără se poate domoli mai spre seară, dar în dimineața următoare se reaprinde, stimulând către noi și noi elemente de trecut pe lista zilei respective. Acești indivizi muncesc tot timpul cu ambiție și din proprie inițiativă.

Nu toate funcțiile necesită angajați care să aibă acest talent competițional. O asistentă medicală, de pildă, nu trebuie să acționeze cu atâta energie. Mai degrabă trebuie să *reacționeze* cu grijă și eficiență la nevoile urgente cu care se confruntă în fiecare zi. În cazul asistentelor, talentul competițional altruist „misiune” e mult mai important decât realizarea permanentă. Dacă ai însă în subordine funcții care impun acest din urmă talent – de pildă un agent de asigurări, un vânzător de produse farmaceutice sau orice alt rol în care individul trebuie să acționeze mai degrabă, decât să reacționeze – atunci ține minte: e mai bine să-ți alegi oamenii în funcție de această înclinație. Căci dacă un om nu posedă acest foc interior, tu nu i-l vei aprinde niciodată.

E un lucru valabil pentru toate talentele competiționale: nevoia de a fi de ajutor, de a fi în centrul atenției, de a fi perceput drept competent, de a-i ajuta pe alții să se dezvolte. Toate aceste înclinații sunt talente, având deci aceleași caracteristici ca și alte talente. Mai precis, fac parte din filtrul mental al fiecărui individ. Sunt unice și permanente.

Un manager nu va putea niciodată insufla pasiune într-un angajat. Tot ce poate face este să încerce să-i identifice magistralele cu patru benzi și apoi, pe cât posibil, să i le cultive. (Vezi detaliile în capitolul 5.)

În descrierea comportamentului uman, e bine să ținem seama de abilități, cunoștințe și talent. E bine să fim precauți în folosirea obiceiurilor și competențelor – sunt destul de frecvent confundate între ele. La fel, atenție când folosim atitudini sau înclinații. Să ținem minte că înclinația unei persoane și atitudinile sale dominante sunt talente și, ca atare, foarte greu de schimbat. Când te surprinzi tot repetându-i cuiva să adopte „o atitudine pozitivă”, ai mare grijă. S-ar putea să-i ceri imposibilul.

Toate astea nu înseamnă neapărat că un individ nu se poate schimba. Toți oamenii se pot schimba. Cu toții pot învăța. Fiecare poate evolua. Terminologia referitoare la abilități, cunoștințe și talente ajută doar managerul să-și dea seama unde sunt posibile transformările radicale și unde nu.

Lumea în funcție de talent

„Care dintre mituri pot fi acum spulberate?”

Călăuziți de propriile lor convingeri și susținuți de recente progrese științifice, managerii de elită pot renunța acum la două dintre cele mai răspândite mituri din domeniul managementului.

MITUL NR. 1: „TALENTELE SUNT RARE ȘI DEOSEBITE”

Nu e nimic deosebit referitor la talent. Dacă talentele nu sunt decât modele recurente de gândire, simțire și comportament, atunci ele sunt de fapt un lucru destul de comun. Fiecare om are anumite tipare de comportament. Nimeni nu-și poate atribui vreun merit pentru asta. Talentele reprezintă un accident genetic, „o ciocnire a cromozomilor”, așa cum le-a descris etologul Robert Ardrey. În orice caz, fiecare om poate și ar trebui să-și cultive ansamblul unic de talente cu care se naște.

Cel mai bun mod de a ajuta un angajat să-și cultive talentele este de a-i găsi un post care să i le solicite. Angajații care găsesc astfel de roluri sunt cu adevărat deosebiți. Acești oameni sunt capabili în mod natural să facă ceva pentru care cineva e pregătit să-i plătească. Pe bună dreptate îi numim „talentați”.

Să luăm de pildă meseria de asistent medical. Lucrând pentru o mare clinică, Gallup a avut ocazia să studieze câteva dintre cele mai bune asistente din lume. În cadrul analizei noastre pe un grup de studiu, am rugat câteva asistente de elită să facă injecții la o sută de pacienți, și de asemenea, alte câteva asistente mai puțin eficiente dintr-un grup de control, să facă aceeași injecție, aceluiași o sută de pacienți. Deși procedura era exact aceeași, pacienții au declarat că au simțit mult mai puțină durere când injecția a fost făcută de asistentele de elită decât în cazul celorlalte. De ce? Ce făceau primele pentru a reduce durerea? Aveau vreo tehnică specială de a înfige acul? Aplicau dezinfectantul cu o mână mai fermă sau cu o bucată de vată mai moale?

Se pare că nu. Se pare că totul stătea în ceea ce asistenta spunea pacientului înainte de înțepătură. Asistentele obișnuite făceau o remarcă energică de genul „Nu vă faceți griji, n-o să doară deloc”, după care înfingeau acul cu eficiență rutinieră.

Asistentele de elită aveau o cu totul altă abordare. Erau la fel de eficiente cu seringă, dar pregăteau pacientul cu mult mai multă grijă. „O să doară puțin”, recunoșteau ele. „Dar nu vă faceți griji. O să mă străduiesc s-o fac cât mai ușor.”

Cele mai bune asistente erau binecuvântate cu talentul relațional al empatiei. Știau că injecția urma să doară și fiecare dintre ele, în stilul său propriu, se

simțea datoare să împărtășească acest lucru cu pacientul. În mod surprinzător, această mărturisire ușura durerea pacienților. Li se părea că asistenta trecea, într-un fel, prin aceeași experiență ca și ei. Că era de partea lor. Ea înțelegea. Deci când acul străpungea pielea, nu durea atât de tare cum s-ar fi așteptat.

Talentul relațional al empatiei nu e unul cu totul deosebit. Mulți oameni îl au și fac apel la el în toate împrejurările vieții. Dar oamenii cu empatie care devin asistenți medicali sunt într-adevăr deosebiți. Ei pot împărtăși durerea unui pacient. Sunt „talentați” în meseria lor.

În mod similar, unii indivizi sunt pasionați de risc. Acest talent competițional nu e un lucru nici bun, nici rău, deși poate împinge unii oameni – altfel normali – să se arunce din avioane sau să înoate cu rechinii uriași doar pentru a se distra. Oricum, dacă acești indivizi devin anesteziști sau chirurghi, atunci „magistrala” lor cu patru benzi, dedicată riscului se transformă într-un element pozitiv. În cazul lor, elementul de viață sau moarte pe care îl presupune munca lor reprezintă o caracteristică stimulativă, nu un factor de stres. Sunt oameni deosebiți. Ei sunt „talentați”.

Același lucru e valabil pentru persoanele care au darul de a-și aminti nume și chipuri. E un talent pe care e bine să-l ai, dar care devine deosebit de important când ești angajat ca portar al unui hotel.

În toate aceste cazuri, talentul în sine nu e un lucru deosebit. Ceea ce îl face special este potrivirea sa cu o anumită funcție. Ca și în cazul artelor interpretative, secretul marii performanțe stă în distribuție – alegerea actorilor și plasarea acestora în rolurile potrivite.

Firește, în lumea afacerilor deosebit de specializată din zilele noastre, a găsi corespondența perfectă dintre individ și funcția sa reprezintă o provocare mai mare decât în trecut. Nu e suficient să spui: „Acest om are talentul de a-și susține în mod hotărât punctul de vedere; cred că-l voi angaja la departamentul de vânzări.” Trebuie să știi foarte precis ce tip de vânzări îi vei cere să facă. De pildă, pentru a fi un reprezentant comercial de succes la IBM, ca și în alte funcții de acest gen, trebuie să-ți placă să insiști pentru încheierea vânzării – un talent competițional – dar să-ți dai seama cu exactitate când și cum s-o faci – un talent relațional. Aceste talente, printre altele, sunt decisive pentru succesul unui angajat pe această funcție.

Dacă, în schimb, vinzi pentru firma Merck, gigantul farmaceutic, e mai indicat să nu ai aceste talente, fiindcă nu vei avea niciodată ocazia să le folosești. Slujba te va nemulțumi imediat. Scopul vânzărilor din domeniul farmaceutic este, pentru reprezentantul firmei, să influențeze treptat doctorii sau unitățile medicale pentru ca, în timp, să fie prescrise cât mai multe dintre medicamentele *tale*. În acest domeniu, succesul se referă mai mult la talentul relațional al reprezentantului comercial de a avea răbdare și influență și n-are aproape nimic de-a face cu talentul de a încheia o vânzare.

Ca manager, nu e treaba ta să înveți oamenii să aibă talent, ci să le potrivești talentele cu pozițiile pe care le ocupă. Ca să faci asta cum trebuie, precum toți

marii manageri, trebuie să fii foarte atent la diferențele subtile dar semnificative, dintre activități.

MITUL NR. 2: „UNELE ROLURI SUNT ATÂT DE SIMPLE,
ÎNCÂT NU NECESITĂ TALENT”

Faimosul teoretician din domeniul managementul, Oscar Wilde, a spus:
„Un adevăr încetează să mai fie adevăr în momentul în care e perceput de două persoane.”

Bineînțeles că domnul Wilde a fost mai cunoscut pentru spiritul său decât pentru sfaturile din domeniul managementului; totuși, orice manager ar trebui să-și amintească această remarcă. Deși a formulat-o mai tranșant, domnul Wilde a vrut să spună de fapt, că fiecare deține propriul său adevăr. Lumea pe care o vezi este privită doar de tine. Ceea ce te atrage și ce îți repugnă, ce te întărește și ce te face să dai înapoi, toate fac parte din tiparul tău unic. De aceea, așa cum spunea domnul Wilde, doi indivizi nu pot sesiza același „adevăr”, pentru că perspectiva fiecăruia este diferită.

Acest lucru poate fi deopotrivă o binecuvântare sau un blestem. Ești binecuvântat cu un filtru minunat și unic, dar blestemat cu incapacitatea sistematică de a înțelege filtrul celorlalți. Individualitatea adevărată poate fi solitară.

Un mijloc de a face față acestei solitudini este de a ceda iluziei că ceilalți oameni operează cu multe dintre aceleași ipoteze ca și tine. Ambițiile tale, pasiunile, simpatiile și antipatiile tale nu sunt deosebite sau distincte. Sunt „normale”. Prin urmare, ești „normal”. În clipele de obiectivitate, s-ar putea să admiți că punctul tău de vedere nu e singurul, dar în viața de zi cu zi e pur și simplu mai ușor să presupui că toată lumea îl împărtășește pe al tău.

Firește, e vorba de o generalizare – unii oameni, mai ales cei capabili de compasiune (empatici), par în stare să se pună cu adevărat în pielea altuia. Este totuși o generalizare foarte răspândită printre noi. Managerii privesc funcții „obscure” precum cele de menajeră sau vânzător ambulant și se întreabă: „Cum și-ar putea dori cineva să facă o asemenea meserie? O slujbă de genul ăsta trebuie să fie demoralizatoare.” Înșelați de iluzia că toată lumea privește lucrurile prin filtrul lor, ei fac două presupuneri false: prima, că practic oricine având pregătirea necesară ar putea face meseria în mod adecvat; și a doua, că orice individ, indiferent cine ar fi el, va dori să promoveze din funcția pe care o are cât mai repede posibil. Cu cele mai bune intenții, ei văd apoi aceste slujbe ca pe „trepte inițiale” de unde se pornește în clădirea unei cariere și a unor planuri ce îi vor răsplăti pe cei mai buni performeri, cu promovare rapidă și eliberarea din „munca de jos”.

Marii manageri nu pleacă de la convingerea că filtrul lor e identic cu al celorlalți, ci, atunci când își aleg angajații, sunt călăuziți de credința că unii oameni sunt, probabil, făcuți să exceleze într-o anumită slujbă, din care să

obține satisfacție pe termen lung făcând bine această slujbă. Cercetarea Gallup confirmă această convingere. Să luăm de pildă cazul cameristelor de hotel.

Cei mai mulți dintre noi își petrec mult timp cu detaliile menajului. Dar gândește-te o clipă ce fac cameristele într-un hotel și cât de des trebuie s-o facă. Pune-te în locul lor.

OK.

Te-ai gândit probabil la două lucruri: mai întâi, că e o treabă ușoară, pe care orice om cu un minimum de responsabilitate o poate face; apoi, că e o treabă îngrozitoare pe care oricine, inclusiv cameristele, o urăsc probabil.

Dacă ți-au trecut prin cap aceste gânduri, atunci te-ai înșelat în ambele cazuri.

N-ar trebui să subapreciem cameristele. Oricine poate curăța, probabil, o cameră de hotel din când în când, dar cameristele de excepție sunt deosebite. În fiecare zi se spetesc aspirând în fiecare cameră, știind că a doua zi se vor întoarce să pună ordine în același haos de prosoape murdare, articole de toaletă sau așternuturi. Așa ceva l-ar epuiza până și pe Sisif, cel care își împinge neconținut bolovanul în susul dealului. Dar marile cameriste nu obosesc. Ele se fortifică. Nu sunt doborâte de monotonia nesfârșită a muncii pe care o fac. Dimpotrivă, pare că ea le însuflă energie. Pentru ele, munca lor solicită răspundere, creativitate și realizarea unui lucru concret în fiecare zi. Ele chiar *doresc* să intre în camerele care le sunt repartizate și să-și înceapă treaba. Provocarea le dă putere.

Toate astea din cauză că cele mai bune cameriste au un anume ansamblu de talente. Ți se pare nefiresc? Ceea ce urmează s-ar putea să-ți dea o idee mai clară despre unele talente de care e nevoie pentru a fi o cameristă de elită.

Gallup a fost solicitat de o mare companie de divertisment să ajute la găsirea mai multor cameriste asemeni celor mai bune pe care le aveau. Această companie știa deja cât de importante erau cameristele. Aflați pe primele locuri în lume în privința calității serviciilor, dețineau peste cincisprezece mii de camere de hotel, întreținute de peste trei mii de cameriste. Dar pentru a-și păstra locul între firmele de același gen, au dorit să afle mai multe despre caracteristicile proprii oamenilor lor cei mai buni.

Am adunat în jurul unei mese opt dintre cele mai bune cameriste ale acestei companii. Unele erau timide, surprinse de faptul că erau întrebate despre munca lor. Altele erau total relaxate, pălăvrăgind în engleză, în creola haitiană sau portugheză. Una dintre ele era angajată doar de un an și jumătate, în vreme ce alta se ocupa de aceleași camere din același hotel, de douăzeci și trei de ani. Erau de rase, sexe și vârste diferite. Dar erau cele mai bune în meseria lor.

Scopul nostru a fost de a le încuraja să vorbească despre munca lor pentru a vedea ce anume aveau în comun – dacă aveau ceva – aceste opt cameriste de elită.

– Cum știți dacă o cameră e curată? – le-am întrebat. Au răspuns că ultimul lucru pe care îl făceau când părăseau o cameră era să se întindă pe pat și să privească ventilatorul din tavan.

– De ce?

– Pentru că ăsta e primul lucru pe care oaspeții îl vor face după o zi lungă petrecută în oraș. Vor intra în cameră, se vor prăbuși în pat și vor porni ventilatorul. Dacă se ridică praf de pe ventilator, atunci oricât de curată e camera în rest, oaspetele ar putea crede că e la fel de murdară ca palele ventilatorului.

Le-am întrebat dacă fac parte din personalul auxiliar sau din cel principal. (În multe firme hoteliere cameristele sunt considerate personal auxiliar.)

– Din cel principal. Mă aflu totdeauna în față, în scenă, totdeauna, au răspuns ele supărate, într-un cor de engleză, creolă și portugheză.

– De ce spuneți că sunteți în scenă?

– Pentru că facem un spectacol pentru oaspeții noștri. Dacă n-au nimic împotriva, vom lua jucăriile pe care copii le lasă pe pat și în fiecare zi vom face o mică scenetă cu ele. Îi vom pune pe Ursulețul Winie Pooh și Porcușorul Piglet pe perne – Pooh cu mâna într-o cutie cu ciocolată, Piglet cu mâna pe telecomandă. Când copiii se vor întoarce, își vor imagina că toată ziua Pooh și Piglet au stat în pat ronțâind și uitându-se la televizor. În ziua următoare îi vor găsi pe Donald și Goofy dansând pe pervazul ferestrei. Le facem câte un spectacol.

Aceste opt cameriste deosebite nu numai că se străduiau mai mult și se mândreau cu munca lor, ele aveau pur și simplu talent. Împărtășeau același filtru unic. Văzută prin acest filtru, o cameră de hotel nu era doar încă o corvoadă de îndeplinit. Era un univers, universul oaspetelui. Când curățau camera, priveau lucrurile prin ochii oaspetelui, imaginându-și cum ar trebui să arate lumea. Această grijă față de universul fiecărui oaspete le dădea forță și satisfacție.

Nimeni nu le-a spus acestor cameriste să se comporte astfel. Dar dintr-un motiv anume, filtrul lor mental le conducea către această atitudine și către obținerea satisfacției durabile. Ele erau probabil unele dintre cele mai bune mai bune cameriste din lume.

Managerii lor știau că cel mai bun mod de a recunoaște performanțele acestor vedete în lumea menajerelor nu era neapărat promovarea lor într-un alt rol. Ei au căutat alte căi de a pune în valoare aceste talente – apreciere, salarii mai bune, criterii mai strânse pentru viitoarele candidate. Călăuziți de convingerea că aceste cameriste deosebite au talent, ei au făcut tot ce le-a stat în putință pentru a onora în mod public menajerele de excepție și a face din această meserie o opțiune autentică.

În mintea marilor manageri, fiecare funcție îndeplinită la cote înalte merită respect. Fiecare meserie are noblețea sa.

Talentul: cum îl descoperă marii manageri

*„De ce marii manageri se pricep atât de bine
să selecteze, în funcție de talent?”*

Chiar dacă știi că trebuie să faci selecția pe baza talentului, nu e totdeauna ușor să-i identifici pe cei care îl au. În primul rând, mulți oameni nu știu nici ei care le sunt adevăratele talente. Pot fi experți în domeniul pe care și l-au ales, dar când se pune problema să-și descrie combinația lor unică de talente, se arată încurcați. Așa cum spune și Peter Drucker, o autoritate în filosofia managementului: „Chiar și în zilele noastre, foarte puțini americani sunt pregătiți să-și aleagă slujbele. Când îi întrebi 'La ce ești bun? Știi care îți sunt limitele?', te privesc cu ochii goi. Sau răspund adesea în termenii cunoștințelor pe care le au despre subiect – ceea ce reprezintă un răspuns eronat.”

Confuzia aceasta este de înțeles. Propriile tale abilități și cunoștințe sunt destul de ușor de identificat. A trebuit să ți le însușești și, prin urmare, sunt distincte, separate de tine. Nu sunt „TU”. Dar talentele? Ele sunt pur și simplu tiparele tale recurente de comportament. Sunt însăși esența ta. Îți trebuie o obiectivitate rară pentru a fi capabil să te detașezi de tine însuși și să reperezi tiparele unice care fac din tine TU.

În al doilea rând, când candidează pentru obținerea unei slujbe, omul vrea în mod firesc să impresioneze. Prin urmare, cele câteva tipare recurente de care e conștient vor fi prezentate într-o lumină cât mai favorabilă. În interviul pentru slujbă, se va caracteriza pe sine drept o persoană care „reușește să își impună punctul de vedere”, nu o persoană „agresivă”. Se va descrie drept „ambitios”, mai degrabă decât „insistent”. Cel mai adesea, acestea nu sunt în mod deliberat reprezentări eronate. Sunt încercări autentice de a se caracteriza în mod pozitiv. Dar oricare i-ar fi motivația adevărată, încercarea sa instinctivă de a te impresiona îți face sarcina de detectare a talentului cu mult mai dificilă.

Aceste impedimente în identificarea talentului sunt comune în viață. Natura umană fiind așa cum e, oamenii se vor strădui întotdeauna să se cunoască mai bine și să-și vândă calitățile în cadrul interviurilor pentru angajare. În ciuda acestor impedimente, marii manageri se descurcă mult mai bine față de colegii lor în alegerea persoanelor cu talentele potrivite funcției. Ei au descoperit unele tehnici simple de a trece dincolo de aceste impedimente și a descoperi astfel potrivirea perfectă dintre persoană și rol.

SĂ ȘTII CE TALENTE CAUȚI

La începutul anilor nouăzeci, Gallup a început să lucreze cu două dintre cele mai mari firme de brokeraj din Statele Unite. Ambele companii doreau să fie sprijinite în alegerea brokerilor. Și ambele descriau rolul acestora în exact aceiași termeni – brokerul nu era plătit pentru a administra bani, a face analize financiare sau a strânge acțiuni. El era plătit pentru a fi un *aducător* de bani, pentru a identifica clienți cu potențial ridicat și a-i convinge să investească în firma lor. Meseria lui semăna cu aceea a unui agent comercial.

Deși definiția ambelor poziții era aceeași, fiecare companie se organiza în mod diferit. Una dintre ele era foarte sistematizată: fiecare broker petrecea luni de zile învățând cum să reprezinte același ansamblu de produse meticolos ambalate, iar cursurile regulate de perfecționare îl ajutau să se mențină la curent cu obiectivele companiei.

În schimb, cealaltă companie se baza pe spiritul întreprinzător. Brokerilor autorizați li se spunea: „Aveți aici un telefon și o carte de telefon. La anul pe vremea asta vreau să aveți în administrare acțiuni în valoare de cinci sute de mii de dolari. Mult succes!”

Ambele strategii aveau punctele lor forte. Și, așa cum a reieșit, ambele se dovediseră foarte eficiente. Totuși, nu se putea lucra cu același tip de oameni în ambele cazuri. Deși denumirea funcției era aceeași – „broker” – ca și descrierea slujbei – „a aduce bani” – talentele necesare erau sensibil diferite.

Pentru compania sistematizată, talentul competițional de bază trebuia să fie „realizare” – acela vizând necesitatea stringentă de a realiza ceva; în acest mediu marcat de supraveghere frecventă, alte talente competiționale precum nevoia de independență constituiau puncte slabe. Talentul mental esențial era „disciplina” – abilitatea de a lucra într-un mediu de puternică înregimentare. Talente mentale precum „concentrare” sau „gândire strategică” erau mult mai puțin importante pentru că firma, și nu brokerul, stabilea orientarea și determina cele mai bune căi de urmat. Orice broker care ar fi dorit să facă singur acest lucru ar fi sfârșit rapid într-o confruntare cu firma și ar fi pierdut.

În cealaltă companie, fundamentată pe spiritul întreprinzător, era valabil contrariul. Talentul competițional esențial era „dorința” – nevoia imperioasă de independență, iar talentul mental esențial era „concentrarea” – abilitatea de a alege din cartea de telefon un veritabil client potențial, de a-i selecta pe cei care trebuie sunați dintre toți cei care ar putea fi sunați. În lipsa acestor talente, nefericitul broker s-ar fi simțit pierdut și solitar, un om menit să lucreze după niște directive într-un univers al întreprinzătorilor.

Un broker cu dorință imperioasă și concentrare nu e neapărat un broker mai bun decât unul cu nevoia de disciplină și de a realiza ceva palpabil. Dar el s-ar potrivi cu siguranță mai bine într-o companie ce promovează spiritul întreprinzător, așa cum locul celuiilalt broker ar fi mai degrabă în compania mai sistematizată. Dacă n-ar fi știut acest lucru, fiecare companie ar fi putut angaja oamenii potriviți celeilalte, iar rezultatele ar fi fost dezastruoase.

Ca manager, trebuie să știi cu exactitate ce talente cauți. Pentru a identifica aceste talente, nu te uita numai la denumirea și descrierea postului. Gândește-te la cultura companiei. Este tipul de firmă care folosește punctaje pentru a stimula performanța și face eroi din cei care obțin punctajele cele mai bune? În acest caz, asigură-te că îți alegi oamenii inclusiv după talentul „competiție”. Sau poate că firma ta pune accent pe obiectivul ce stă la baza muncii sale și îi apreciază doar pe cei ce nutresc în mod manifest valorile companiei. Dacă e așa, trebuie să cauți oameni care să posede talentul competițional „misiune”, oameni care *trebuie* să vadă marele obiectiv la îndeplinirea cărora participă cu eforturile lor.

Gândește-te cum vor fi stabilite sarcinile și cât de îndeaproape va fi supravegheat angajatul. Gândește-te cum ești tu ca manager și cine se va potrivi cu stilul tău. Preferi să stabilești obiective pe termen scurt și crezi că vei verifica periodic fiecare angajat pentru a monitoriza progresul? În acest caz, trebuie să te înconjori de subalterni direcți cu talentul disciplinei, care să-și dorească să li se spună permanent și în detaliu ce au de făcut. Sau ești tipul de manager căruia îi place să delege cât mai multe din responsabilitățile sale, care stabilește obiective pe termen lung și apoi lasă angajații să se orienteze singuri, fără a interveni prea mult? Dacă e așa, subalternii tăi direcți vor avea nevoie de talentul mental al concentrării, pe care l-am descris mai sus.

Gândește-te la ceilalți membri ai echipei tale. Gândește-te în general la mediul de lucru unde fiecare persoană trebuie să-și găsească locul său. Poate că echipa e făcută din performeri adevărați dar și serioși, care au nevoie de puțin dramatism și aventură – atunci găsește o persoană cu talentul relațional „stimulator”, cineva care să fie în stare să ofere dramatism oricărei realizări. Poate că în echipă atmosfera este prietenoasă, dar membrii ei nu au abilitatea de a-și spune în față adevărul – caută deci o persoană cu talentul relațional de a-și exprima hotărât punctului de vedere, așa încât să ai în echipă măcar un membru care să se simtă dator să aducă în discuție orice problemă, oricât de sensibilă ar fi ea. Poate că firma ta are un puternic departament de resurse umane care poate oferi managerilor relații detaliate asupra calităților și defectelor fiecăruia dintre subalternii lor direcți. În acest caz, nu trebuie să alegi manageri cu talentul relațional al percepției individualizate, definit ca abilitatea de a identifica și capitaliza unicitatea fiecărui individ. Sau poate că firma ta nu oferă nici un sprijin în domeniul resurselor umane. În acest caz, talente relaționale precum „percepție individualizată” sau „relaționare” – nevoia de a construi relații durabile sau „dezvoltator” – nevoia de a investi în evoluția altor persoane și obținerea satisfacției din acest lucru, vor servi drept pietre de temelie în schițarea profilului angajatului dorit.

Deliberarea asupra tuturor acestor variabile poate deveni o sarcină foarte dificilă. Deci caută să simplifici puțin lucrurile. Încearcă să identifici *un talent definitoriu* în fiecare din cele trei categorii de talente: competiționale, mentale și relaționale. Folosește ca bază aceste trei talente. Concentrează-te asupra lor

în timpul selecției candidaților. Menționează-le atunci când ceri oamenilor referințe. Nu face compromisuri cu privire la ele, oricât de promițător ar părea CV-ul unui candidat.

STUDIAZĂ-I PE CEI MAI BUNI

Dacă vrei să fii sigur că ai început cu cele trei talente corecte, analizează-ți cei mai buni angajați în funcția respectivă. E un lucru ce poate părea evident, dar ai grijă: managementul tradițional ar putea afirma exact contrariul.

Managementul tradițional afirmă că binele este opusul răului, că dacă vrei să înțelegi excelența, ar trebui să studiezi eșecul și apoi să faci invers. În general, spunem că sănătatea este absența bolii. La școală, vorbim copiilor despre droguri pentru a-i învăța să stea departe de ele și discutăm despre chiul pentru a afla cum să facem copiii să nu mai plece de la cursuri.

Și în universul muncii, această fascinație față de patologie este la fel de răspândită. Managerii sunt mult mai expliciți când vorbesc despre eșecul unor servicii decât atunci când descriu serviciile de succes și mulți definesc încă excelența drept „absența deficiențelor”.

Când se pune problema înțelegerii talentului, această orientare către patologie a provocat multor manageri o percepere cu totul greșită asupra calităților necesare pentru a excela într-o anumită funcție. De pildă, mulți manageri au convingerea că, din moment ce agenților comerciali mediocri nu le place se confrunte cu potențialii cumpărători, cei mai buni dintre ei n-au această reticență; sau că, de vreme ce ospătarii mediocri sunt prea băgăreți, cei de elită își păstrează opiniile pentru ei.

Această concentrare pe patologic trebuie respinsă. Nu poți induce excelența studiind eșecul și apoi făcând lucrurile viceversa. De ce? Pentru că excelența și eșecul sunt adesea, în mod surprinzător, similare. Ceea ce este între ele constituie abaterea de la normă.

De pildă, studiind cei mai buni agenți comerciali, marii manageri au aflat că cei mai buni, ca și cel mai slab, suferă în confruntarea cu cumpărătorul reticent. Aparent, cei mai buni vânzători, ca și cei mai slabi, au senzația că se vând pe ei înșiși. Tocmai acest talent competițional al implicării personale în meserie îi face să fie atât de persuasivi. Dar tot asta duce și la faptul că orice refuz este luat personal – de câte ori inițiază o vânzare, simte un fior de teamă că ar putea fi refuzat, tocmai *el*.

Diferența dintre excelență și eșec în acest domeniu stă în faptul că agentul comercial de elită nu este paralizat de această teamă. El e înzestrat cu încă un talent, talentul relațional al confruntării care îi permite să obțină o satisfacție imensă din disputa cu cumpărătorul și din depășirea rezistenței opuse de acesta. În fiecare zi se teme de refuz, dar acest din urmă talent îl ajută să meargă mai departe. Pasiunea lui pentru confruntare depășește teama de respingere personală.

În lipsa acestui talent al înfruntării, comerciantul mediocru nu simte decât spaimă.

Vânzătorul obișnuit nu simte nimic. El urmează cu rigiditate cele șase etape de abordare pe care le-a învățat și speră că va reuși.

Studiindu-i pe cei mai buni, marii manageri sunt capabili să răstoarne multe astfel de concepții greșite. De pildă, ei știu că cei mai buni chelneri, ca și cei mai slabi, au opinii foarte ferme. Diferența între primii și ultimii este că cei mai buni își folosesc opiniile formate pe loc pentru a-și adapta stilul la fiecare masă cu clienți, în vreme ce chelnerii slabi sunt pur și simplu neciopliți – chelnerii obișnuiți nu au nici o opinie și tratează toți clienții cu aceeași „placă”.

Cele mai bune asistente, contrar opiniei generale, chiar stabilesc puternice legături emoționale cu pacienții lor. Diferența între cele mai bune și cele mai slabe este că primele își folosesc emoțiile pentru a controla și a ușura pe cât posibil suferința pacientului, în vreme ce asistentele cele mai slabe sunt copleșite de emoțiile lor. Cum rămâne cu asistentele obișnuite? Ele se protejează păstrând o anume distanță. Sunt detașate din punct de vedere emoțional.

Fă-ți timp să-ți studiezi cei mai buni dintre angajați, spun marii manageri. Află-le motivațiile, modul de lucru, cât mai multe lucruri despre ei pentru ca, mai apoi, să cauți, atunci când îți selectezi oamenii, talente asemănătoare.

Până la urmă, mare parte din secretul alegerii în funcție de talent stă în arta interviului. Când stau de vorbă cu un candidat căutând la el talentul, majoritatea managerilor sunt conștienți de capcanele cele mai frecvente: nu-ți supune candidatul unui stres excesiv; nu evalua omul doar după înfățișare; nu trage concluzii pripite. Evitarea acestor aspecte va fundamenta cu siguranță un interviu eficient.

Totuși, dacă vrei să excelezi în arta interviului, va trebui să faci mai mult decât atât. În capitolul 7, vom descrie în detaliu tehnicile de interviu care le-au permis marilor manageri să aleagă infailibil în funcție de talent.

Sfatul antrenorului

„John Wooden, despre importanța talentului”

Alegerea în funcție de talent reprezintă prima și cea mai importantă responsabilitate a managerului. Dacă nu reușește să-și găsească oamenii talentați de care are nevoie, atunci tot ce face pentru a-i ajuta să se dezvolte va fi fără rost. John Wooden, legendarul antrenor de la UCLA Bruins, a exprimat această idee în mod pragmatic:

„Indiferent cât de mult te-ai strădui în profesia de antrenor, totul se reduce la un singur factor – talentul. Există probabil sute de mari antrenori de care n-ai auzit niciodată în baschet, fotbal sau orice alt sport, care nu vor primi niciodată prețuirea pe care o merită doar pentru că nu au fost binecuvântați cu sportivi de talent. Deși nu toți antrenorii pot câștiga întotdeauna cu talentul, nici un antrenor nu poate învinge fără el.”

Conform celor auzite de la marii manageri, omul are dreptate. Dar e și cam modest. Ceea ce l-a făcut pe John Wooden atât de faimos, n-au fost doar talentele din echipa lui, ci și propria sa iscusință de a crea mediul potrivit pentru a permite acestor talente să înflorească. La urma urmelor, talentul reprezintă doar un potențial. Acest potențial nu poate fi transformat în performanță cum ai bate din palme. Marile talente au nevoie de mari manageri pentru a face performanță.

Alegerea în funcție de talent e doar prima dintre cele patru chei. În capitolele care urmează le vom prezenta pe celelalte și vom descrie felul în care marii manageri reperează, recunosc și dezvoltă talentele pe care le-au selectat cu atâta grijă.

A doua cheie: definește rezultatele corecte

- Administrarea prin control la distanță
- Tentații
- Reguli empirice
- Pentru ce ești plătit?

Administrarea prin control la distanță

„De ce e atât de greu să conduci bine oamenii?”

„Am responsabilitatea calității predării în sectorul meu. Și totuși, zilnic, în fiecare clasă există câte un profesor și sunt elevi... iar ușa e închisă.”

Gerry C., director al unei mari școli publice, formulează foarte bine provocarea la care e supus un manager: cum poți determina oamenii să facă ce vrei tu, dacă nu ești acolo să le spui s-o facă? Gerry știe ce știu cei mai mari dintre manageri: poate crezi că ai mai mult control, dar nu e așa. De fapt, ai *mai puțin* control decât subalternii tăi direcți. Fiecare dintre angajați poate decide ce să facă și ce nu. Poate hotărî modul în care s-o facă, momentul potrivit și partenerii care să-i fie alături. Bine sau rău, poate face lucrurile să se întâmple.

Tu nu poți. Nu poți face nimic să se întâmple. Tot ce poți face este să influențezi, să motivezi, să dojenești, să convingi, în speranța că cei mai mulți dintre oamenii tăi vor face ce le-ai cerut. Acesta nu se poate numi control. Este control de la distanță. Totuși, el e asociat cu toată responsabilitatea pentru performanța echipei conduse.

Dificultatea ta stă în faptul că oamenii sunt complicați. Indiferent cât de atent ar fi aleși în funcție de anumite talente, fiecare dintre ei vine cu propriul stil, propriile nevoi, propriile motivații. Nu-i nimic rău în această diversitate – adesea e foarte profitabil să ai o echipă de oameni care privesc lumea din perspective ușor diferite. Dar această diversitate îți face misiunea mult mai complicată. Nu numai că trebuie să conduci prin control de la distanță, dar trebuie să iei în calcul faptul că fiecare angajat va răspunde semnalelor tale în mod diferit.

Dacă e vreo consolare în asta, marii manageri nu prea au cale de întors. Ei sunt încă marcați de două concepții la care țin. În primul rând, așa cum am văzut în capitolul 2, ei au convingerea că oamenii nu se schimbă în prea mare măsură. Ei știu că nu pot obliga pe toți cei angajați pe o funcție să-și facă meseria exact în același mod. Știu că există o limită în care poți ajusta stilul, nevoile și motivația diferită a fiecărui angajat.

În al doilea rând, ei cred că o firmă există pentru un scop și că acel scop este performanța – „performanța” fiind definită ca orice rezultat considerat valoros de un client, fie el din interiorul sau din afara unității. În viziunea lor, responsabilitatea fundamentală a managerului nu este aceea de a ajuta fiecare angajat să se dezvolte. Și nici de a asigura un mediu în care fiecare persoană să se simtă importantă și deosebită. Sunt și astea metode valabile, dar nu sunt esențiale. Esențială este direcționarea oamenilor către performanță. Managerul

este, sau ar trebui să fie, cu totul responsabil de acest aspect. Asta explică motivul pentru care marii manageri sunt sceptici în privința acordării unei autorități totale oamenilor lor. Dacă permiți fiecărui angajat să acționeze numai după propriile decizii, ai putea obține o echipă de oameni împliniți, dar nu foarte productivă.

Deci asta e dilema lor: managerul trebuie să dețină controlul și să direcționeze oamenii către performanță. Dar el e îngrădit de convingerea că nu poate obliga pe nimeni să dea randament în același mod.

Soluția este deopotrivă elegantă și eficientă: determină rezultatele care se impun și apoi lasă fiecare angajat să-și găsească propria cale de obținere a acestor rezultate.

Această soluție poate părea simplă. Dar dacă o vei studia mai amănunțit, îți vei da seama de forța ei.

În primul rând, ea rezolvă dilema marelui manager. Dintr-o dată, cele două convingeri care îl călăuzesc – aceea că oameni sunt fundamental diferiți și că managerii trebuie să-i direcționeze către aceeași performanță – nu se mai bat cap în cap, ci se armonizează. De fapt, ele se întrepătrund. Ultima permite valorificarea celei dintâi. Pentru a conduce oamenii către performanță, managerul trebuie să definească rezultatele corecte și să le urmărească cu sfințenie. Dar imediat ce face acest lucru, imediat ce standardizează rezultatele care se impun, el evită ceea ce a știut dintotdeauna că nu e posibil: obligarea angajaților de a urma aceeași cale către obținerea acelor rezultate. Standardizarea efectelor exclude standardizarea mijloacelor.

Dacă un director de școală poate supraveghea rezultatele elevilor unui profesor, atunci nu trebuie să mai piardă timpul evaluând profesorul după calitatea planurilor de lecție sau ordinea din sala de clasă. Dacă un manager din turism poate măsura aprecierile făcute de clienți despre recepționerii lui și măsura în care ei au făcut turiștii să revină, atunci nu va mai trebui să monitorizeze cât de corect utilizează ei tehnicile de întâmpinare. Dacă un manager de vânzări poate defini amănunțit cele câteva rezultate pe care le dorește de la angajații săi, atunci el poate trece cu vederea modul în care ei și-au completat rapoartele de clienți.

În al doilea rând, această soluție este extrem de eficientă. Cel mai bun drum pe care natura l-a găsit între punctul A și punctul B este foarte rar linia dreaptă. Este *întotdeauna* calea cu cele mai puține obstacole. Cel mai eficient mod de a transforma talentul cuiva în performanță este de a-l ajuta să-și găsească propria cale către rezultatele dorite.

Concentrat cu fermitate asupra rezultatelor corecte, un mare manager de vânzări poate evita tentația de a încadra stilul de lucru al fiecărui angajat într-un tipar impus. Mai degrabă, se poate adapta el după oamenii săi, netezind o cale unică spre obținerea rezultatelor dorite. Dacă unul dintre agenții comerciali încheie vânzările construind relații cu clienții, altul cu ajutorul competenței tehnice și orientării către detaliu, iar altul prin talentul convingerii, atunci managerul lor nu trebuie să intervină atâta timp cât vânzările merg bine.

În al treilea rând, soluția încurajează angajații să-și asume responsabilitatea. Marii manageri vor ca fiecare angajat să simtă o anume tensiune, nerăbdarea de a realiza ceva palpabil. Definirea corectă a rezultatelor dorite creează tensiunea de care vorbim. Determinând, și pe cât posibil măsurând rezultatele dorite, marii manageri creează un mediu de lucru în care fiecare angajat simte acel mic fior de încordare, sentimentul acela că ești singur, în fața unui obiectiv stabilit. Acest tip de atmosferă va stimula angajații talentați și îi va alunga pe cei „deja pensionați la locul de muncă”. Este tipul de mediu unde un individ trebuie să *învețe*. Trebuie să deprindă combinația unică de mișcări care îl ajută de fiecare dată. Trebuie să învețe cum să reacționeze la tensiune, cum să capete încredere în oameni, cum să-și păstreze orientarea, cum și când trebuie să se odihnească. Trebuie să descopere propriile căi, lipsite de obstacole.

E adevărat că definirea corectă a rezultatelor *pretinde* mult de la angajați, dar probabil că nu există cale mai bună de a alimenta conștiința de sine și independența oamenilor tăi.

Tentații

„De ce încearcă atât de mulți manageri să-și controleze angajații?”

Dacă definirea rezultatelor, mai degrabă decât a metodelor, e atât de elegantă și de eficientă, de ce nu e aplicată de cât mai mulți manageri? De ce, atunci când sunt confrunțați cu provocarea transformării talentului în performanță, atât de mulți manageri aleg totuși să dicteze felul în care ar trebui făcută munca? Fiecare manager are propriile sale rațiuni, dar până la urmă, probabil că atracția controlului este foarte mare. Aparent, aceste tentații par justificabile, dar dacă le vei ceda, compania va pierde din vitalitate și va deveni curând ineficientă.

TENTAȚIE: „ANGAJAȚI PERFECȚI”

Această primă tentație e foarte comună.

Să ne imaginăm un specialist, un expert bine intenționat. El vrea să-i ajute pe toți angajații să-și depășească imperfecțiunile. Privește ineficiența din jurul lui și știe, pur și simplu știe, că, dacă oamenii ar învăța strategia lui, bazată pe câțiva pași simpli, lumea s-ar transforma într-un loc mai bun. Și toată lumea i-ar fi recunoscătoare.

Acest expert are convingerea că există doar o singură „cale perfectă” de a îndeplini fiecare meserie în parte. În timp și studiind cu răbdare, va găsi această „cale perfectă” și o va preda tuturor angajaților. Îi va face mult mai eficienți și plini de succes. Tu, ca manager, trebuie doar să supraveghezi fiecare persoană pentru a fi sigur că urmează cu toții regulile impuse.

Mulți manageri pot fi seduși de ideea că există „calea perfectă” și că ea poate fi deprinsă. Astfel, îl îndeamnă pe agentul comercial să învețe cele zece secrete ale negocierii eficiente și apoi îi evaluează performanța după fidelitatea cu care a urmat cei zece pași necesari. Trimit directorul în formare să învețe cele douăzeci de abilități ale unei conduceri de succes și apoi îl clasifică după priceperea de a le pune pe toate în practică. Și, cu cele mai bune intenții, îi încurajează pe toți angajații să preia cele nouă obiceiuri de viață eficiente.

Deși au domenii de interes diferite, acești experți își fundamentează ideile pe aceeași premisă: și anume că unicitatea fiecărui individ e un neajuns. Dacă vrei să-ți faci oamenii să lucreze bine, spun ei, trebuie să îi înveți metoda perfectă, să îndepărtezi neajunsul și să perfecționezi astfel individul.

Frederic Taylor, cel ce se ocupă de controversatele studii de tip timp-și-mișcare, e considerat părintele gândirii referitoare la „calea perfectă”, dar, în ciuda competiției

din ultimii ani, cea mai *influentă* expertă în acest domeniu e probabil o femeie, pe nume Madelaine Hunter.

Aproape toate cadrele didactice din America au auzit de numele ei. După ce a studiat practicile de predare eficientă la Școala elementară de la Universitatea UCLA, Madelaine Hunter a descoperit ceea ce a considerat a fi cele șapte componente fundamentale a unei lecții eficiente:

- Pasul 1: O scurtă recapitulare
- Pasul 2: Introducerea
- Pasul 3: Explicarea
- Pasul 4: Demonstrația
- Pasul 5: Verificarea înțelegerii
- Pasul 6: Întrebări și răspunsuri
- Pasul 7: Studiul independent

Ea a dat fiecărei etape câte o poreclă (de pildă, pasul 5 l-a numit „joja”; pasul 6 a devenit „aplicația”). Dar, după cum ea însăși a recunoscut, tot ce a făcut de fapt, a fost să pună într-un nou ambalaj ceea ce făcuseră dintotdeauna profesorii talentați. Nu că ar fi fost ceva rău în asta. De fapt, pentru orice cadru didactic interesat să învețe de la cei mai buni, a fost un studiu extrem de valoros.

Dacă s-ar fi limitat la asta, probabil că ar fi atras ceva mai puțin atenția și n-ar fi fost atât de criticată. Dar nu s-a oprit aici. N-a putut. Căpătase convingerea că cei șapte pași propuși de ea nu erau doar o structurare intuitivă a ceea ce făceau la clasă cei mai buni dintre profesori; erau o formulă, o formulă riguroasă. Oricine își acorda timp să învețe și să-i aplice formula, urma să se transforme într-un profesor excelent. Era sigură de acest lucru.

„Înainte credeam că profesorii sunt născuți, nu făcuți. Dar acum știu mai bine”, declara ea într-un interviu dat revistei *Los Angeles Times*. „Am văzut bâlbâiți transformându-se în genii didactice.”

Nu e sigur c-ar fi așa, dar de vreme ce ea susținea asta, oare nu putea reforma întregul sistem educațional? Nu putea face o lume mai bună pentru profesori, elevi și părinți? Ei bine, în sinea ei era convinsă că da. Avea o misiune.

Începând cu sfârșitul anilor '60 și până când a murit, în 1994, și-a popularizat formula în cărți și pe casete video. A umblat peste tot vorbind despre principiile ei. A insistat pe lângă directori și administratori de școli. Și-a răspândit pretutindeni ideile. „La University Educational School”, a anunțat ea, „am identificat ingredientele necesare unei situații școlare de succes. Le-am arătat profesorilor care sunt acele ingrediente și cum să pună totul laolaltă pentru a reuși. Am reușit să creem câțiva dascăli de excepție.”

Așa cum îți poți imagina, aceste declarații optimiste erau ispititoare pentru mulți educatori aflați pe baricade. Mii de administratori școlari i-au devenit discipoli. Au decis nu numai să pregătească profesorii după metoda ei, dar și

să-i evalueze după fidelitatea cu care urmau cei șapte pași impuși. Ceea ce a început ca un mesaj înțelept despre marii profesori a devenit rapid un crez, pe care fiecare dascăl era obligat să-l recite. În prezent, sute de mii de profesori au fost îndoctrinați cu „metoda Madelaine Hunter” iar șaisprezece state americane sprijină încă în mod oficial, în anumite limite, principiile ei.

Totuși, curentul de opinie începe să se întoarcă împotriva doctrinei științifice a Madelainei Hunter. Unii critici declară că cercetările ei n-au fost autentice – n-a cuprins în studiul ei mii de profesori de elită; n-a studiat decât câțiva dintre cei care predau la școala ei de la UCLA. Alții critică rezultatele mediocre ale școlilor „hunterizate” – de-a lungul anilor, rezultatele elevilor n-au fost deloc mai bune decât în restul școlilor, iar, în unele cazuri, au fost chiar cu mult mai slabe.

Unii o privesc cu îngăduință pe biata femeie: „Nu cred că Madelaine a intenționat să se întâmple așa”, spune Gerry C., directorul școlii. „Cei șapte pași ai săi erau meniți să fie doar niște idei pe care fiecare profesor să le poată îngloba în propriul său stil de predare. Nu s-au dorit niciodată reguli pe care toată lumea să fie obligată să le urmeze.”

Alții o judecă mult mai aspru. Iată ce spune Amy F., un alt director de școală: „Cred că Madelaine ne-a amăgit cu toată povestea ei. Ne-a plăcut sentimentul că predăm după un standard stabilit. Profesorii pot fi uneori nesiguri și ea a făcut ca meseria asta să pară o știință, o profesiune adevărată. Dar am uitat că esența predării de calitate este tratarea fiecărui copil în mod individual. Lucru care nu se poate „antrena” Nu există șapte pași pentru a descoperi că Billy învață din practică, în vreme ce Sally învață din teorie. E nevoie de talent. Madelaine ne-a îndepărtat atenția de la asta. Ne-a indus în eroare.”

Cu toate criticile, majoritatea educatorilor sunt de acord: Peste zece ani, teoriile ei încă vor fi cunoscute și probabil elogiute ca un studiu iscusit despre predarea eficientă. Dar ele nu vor mai avea forța dogmatică pe care o au în prezent.

Acesta e un exemplu din domeniul educației, dar el ar putea fi aplicat la orice altă meserie. Orice încercare de a impune „calea perfectă” e sortită eșecului. Mai întâi, e inefficientă – „calea perfectă” trebuie să lupte împotriva „magistralelor” unice, cu patru benzi, pe care le are orice individ. În al doilea rând, este umilitoare – oferind toate răspunsurile, îl împiedică pe om să se perfecționeze și să-și asume responsabilitatea pentru propriul stil de lucru. În al treilea rând, distruge procesul de învățare – de fiecare dată când i se impune o regulă, omului i se răpește posibilitatea de a alege, iar alegerea, cu toate urmările sale, reprezintă combustibilul învățării.

Adrian P., managerul a două prospere reprezentanțe de automobile, spune: „Lucrul cel mai greu atunci când ești manager e să-ți dai seama că oamenii tăi nu vor face treaba așa cum ai face-o tu. Dar trebuie să te obișnuiești cu asta. Fiindcă dacă încerci să-i obligi, se pot întâmpla două lucruri. Devin îndărătnici – refuză s-o facă – sau devin dependenți – nu pot s-o facă. Și nici una din aceste situații nu e prea productivă pe termen lung.”

În eforturile de a-ți face oamenii să atingă performanța, nu încerca niciodată să-i perfecționezi. Tentația poate fi extrem de mare, dar trebuie să-i rezisti. E un miraj. Ceea ce pare un panaceu miraculos e de fapt o boală care afectează funcția, înjosește angajatul și subminează compania.

Poate că George Bernard Shaw era foarte prost dispus atunci când a spus că „drumul către iad e pavat cu bune intenții”. Dar în privința încercării de a perfecționa oamenii, nu era departe de adevăr.

TENTAȚIE:

„ANGAJAȚII MEI N-AU SUFICIENT TALENT”

Așa cum am discutat în capitolul precedent, e tentant să crezi că unele funcții sunt atât de simple încât nu necesită talent. Cameristele, operatorii de telemarketing, infirmierii, sunt toate exemple de meserii despre care, în managementul tradițional, se crede că „oricine le poate face”.

Înșelați de această idee, mulți manageri nu se obosesc să facă selecții de oameni talentați pentru aceste funcții. Angajează practic pe oricine solicită slujba. Se trezesc astfel cu o forță de muncă prost plasată – mii de angajați care își văd meseria ca fiind umilitoare și care nu se gândesc decât să scape de ea cât mai iute. Managerii lor, cu un asemenea blestem pe cap, reacționează strict în limita legii. Le impun oamenilor manuale de procedură stufoase, sperând să le indice de-a gata tot ce au de făcut. Se gândesc: „Dacă le ofer posibilitatea de a lua singuri decizii, mulți dintre ei vor folosi această libertate pentru a alege în mod greșit.”

În fața unui asemenea scenariu, nu prea îi poți blama pe acești manageri pentru dorința lor de a deține controlul. Dacă nu-ți alegi oamenii în funcție de talent, atunci nu trebuie să le oferi proprie inițiativă. Trebuie să le spui în detaliu tot ce au de făcut și să le controlezi fiecare mișcare pentru a te asigura că-ți urmează îndeaproape indicațiile. E o abordare care necesită foarte mult timp și, din nefericire, îi transformă pe manageri într-un soi de polițiști, dar de ce să lași ceva la voia întâmplării? De vreme ce angajații tăi n-au fost selectați cu atenție, cine știe încotro ar lua-o dacă n-ar fi supravegheați?

Firește, o soluție mult mai productivă ar fi să începi prin a respecta suficient orice meserie și a alege mai ales în funcție de talent.

TENTAȚIE:

„ÎNCREDEREA E NEPREȚUITĂ – EA TREBUIE CÂȘTIGATĂ”

Chiar și atunci când și-au ales angajații în funcție de talent, unii manageri sunt marcați de neîncrederea lor în oameni. Ea poate rezulta dintr-o nesiguranță profundă sau ca o concluzie rațională – „Cred că ființa umană este călăuzită în esență de egoism și de aceea majoritatea oamenilor vor trata lucrurile cu

nseriozitate dacă știu că nu sunt supravegheați." De oriunde ar proveni ea, neîncrederea acestor manageri duce la o reticență exagerată de a-și lăsa angajații să-și găsească propriile căi către performanță.

Chinuiți de suspiciunea apăsătoare că cineva, cumva, profită de ei, acești manageri nu pot decât să impună reguli. Țes o veritabilă „pânză de reglementări” asupra lumii înconjurătoare. Numai prin intermediul acestor reguli, cred ei, vor putea să se apere de ticăloșiile inevitabile ale semenilor.

Pentru un individ bănuitor, rolul de manager este extrem de stresant. Ambiguitatea – „Ce ar putea să facă acest angajat?” – și suspiciunea – „Indiferent ce-ar fi, sunt sigur că e de rău” – sunt probabil groaznice. Din păcate pentru asemenea manageri, regulile și reglementările pe care le impun au foarte rar succes în îndepărtarea neîncrederii. Cel mult creează o atmosferă de consimțire necondiționată, care reprimă încet flexibilitatea, responsabilitatea și, poate cel mai important, bunăvoința.

Să luăm un exemplu: Dacă ești profesor în Florida, n-ai voie să-ți folosești propria judecată atunci când le pui note elevilor. Nu e o exagerare. Pur și simplu e *illegal*. Călăuziți de neîncredere și de dorința de control, legiuitorii statului au promovat o lege care specifică procente și notele. Dacă un copil obține un scor peste 94%, e *illegal* să primească alt calificativ decât A. Dacă are între 85% și 93%, atunci *trebuie* să primească un B. Arkansas e un alt stat care a considerat că trebuie legiferată judecata profesorilor, deși aici s-au arătat mai puțin severi – în acest stat, peste 90% inclusiv se acordă un A, în vreme ce elevii cu peste 80% primesc un B.

Marii directori de școală spun că nu-i nimic rău în a oferi profesorilor niște repere de apreciere. Majoritatea statelor o fac, și asta ajută la asigurarea consecvenței în zonă. Dar chiar se impunea o lege? Nu-i de mirare că atâția profesori simt că au pierdut încrederea și bunăvoința oamenilor.

Și cum rămâne cu ideea că „încrederea trebuie câștigată”? Oricât de rațional ar suna, marii manageri o resping. Ei știu că dacă, în mod fundamental, nu ai încredere în oameni, atunci nu există nici o linie, nici un punct în timp, dincolo de care oamenii să devină brusc demni de încredere. Neîncrederea privește viitorul. Dacă te-ai născut sceptic față de motivațiile celor din jur, atunci nici una din referințele lor bune nu te vor convinge vreodată că ei n-or să te dezamăgească. Suspiciunea reprezintă o condiție permanentă.

Sigur, când și când se va întâmpla ca vreunul să-ți înșele așteptările. Dar marii manageri, precum Michael, șeful restaurantului de care vorbeam în introducere, văd în acest lucru mai degrabă o excepție decât o regulă. Ei sunt convinși că, dacă aștepți ce e mai bun de la oameni, atunci, cel mai adesea, asta vei căpăta.

Neîncrederea înăscută e probabil esențială pentru unele meserii – avocatul sau reporterul de investigație, de pildă. Dar pentru un manager, ea e distrugătoare.

TENTAȚIE:

„UNELE REZULTATE NU POT FI DEFINITE”

Mulți manageri spun că le-ar plăcea să definească rezultatele corecte și apoi să lase oamenii să-și găsească propriile căi, dar nu reușesc. Unele rezultate, spun ei, nu pot fi definite. Și dacă nu poți defini rezultatele corecte, atunci trebuie să încerci să stabilești pașii corecți. E singurul mod, spun ei, de a evita haosul.

Din unele unghiuri, această perspectivă e de fapt destul de binevoitoare. În primul rând, unele rezultate sunt într-adevăr greu de definit. Vânzările, profitul, chiar și notele elevilor se pot măsura cu ușurință. Dar nu și satisfacția clienților ori moralul angajaților. Și totuși amândouă sunt importante în multe activități.

În al doilea rând, dacă nu reușești să definești, în termeni de rezultate, „satisfacția clientului” sau „moralul angajatului”, atunci trebuie totuși să găsești un mod de a încuraja oamenii să le acorde atenție clienților și angajaților lor. Stabilirea pașilor corecți ar fi cu siguranță una dintre căi.

Această perspectivă poate fi plină de înțelegere, dar nu și de înțelepciune. Acești manageri au renunțat mult prea repede. Doar fiindcă unele rezultate sunt greu de definit, nu înseamnă că ele nu pot fi definite, ci doar că nu sunt atât de evidente. Se impune puțină reflecție. Dacă le acorzi ceva atenție, vei descoperi că până și cele mai intangibile aspecte ale performanței pot fi, de fapt, definite în termeni efectivi, ca rezultate. Și odată stabilite aceste rezultate, poți evita să-ți pierzi vremea inutil încercând să-i obligi pe toți să-și mulțumească clienții ori să-și trateze angajații exact în același mod.

Să luăm exemplul rezultatului privind „moralul angajaților” și să-l studiem în detaliu (ne vom referi la satisfacția clienților ceva mai încolo în acest capitol). Așa cum am arătat în primul capitol, multe companii și-au dat seama că forța culturii promovate de ele face parte din arsenalul lor competitiv. Dacă își pot trata angajații mai bine decât concurența, vor fi capabili să atragă mai multe talente, să le orienteze, să le dezvolte și, în cele din urmă, să domine. În viziunea lor, cultura – modul în care managerii își tratează angajații – a devenit extrem de importantă. Prea importantă, se pare, pentru a fi lăsată la voia întâmplării.

Multe companii, în loc să definească o cultură puternică în termenii *stării emoționale* ale angajaților („Astfel vrem să se simtă angajații noștri”), au optat pentru separarea „culturii” în *etape* („Așa trebuie să facă toții managerii/liderii.”) Cum am văzut în capitolul 2, acești pași sunt denumiți de obicei „competențe”.

Odată definite, competențele asigură o direcție comună și un limbaj comun pentru mare parte din ceea ce se întâmplă în interiorul companiei. Noii manageri trebuie să le învețe. Cei care există deja sunt apreciați în comparație cu acestea de către colegii, subalternii direcți și superiorii lor. Imaginea managerului perfect este a celui care le are pe toate. Desigur, toată lumea știe că această persoană e o iluzie, dar asta nu te împiedică să te îngrijorezi dacă subalternii tăi direcți te cotează slab la competențe precum „viziune captivantă” sau „calm

în condiții de stres”. Și nici nu îl împiedică pe șeful tău să-ți spună că, anul viitor, e cazul să-ți îmbunătățești procente de lucru dacă vrei să obții 100% din bonusul discreționar. Da, aceste competențe sunt repede luate foarte în serios.

Din fericire, nu și de către marii manageri. Ei știu că n-ar trebui să legiferezi dinainte modul în care un manager se poartă cu oamenii lui, clipă de clipă. N-ar trebui să încerci impunerea unui scenariu al culturii companiei. În primul rând, este derutant – distrage atenția managerului, făcându-l să promoveze un „standard”, în loc să caute un stil care să i se potrivească cel mai bine. În al doilea rând, e imposibil – talentele înăscute și nu „competențele” determină interacțiunile permanente ale managerului, iar talentele nu pot fi învățate.

Dar asta nu înseamnă că nu ar trebui să-ți faci managerii responsabili pentru modul în care își tratează angajații. Dimpotrivă. Ceea ce n-ar trebui să legiferezi e felul în care o faci, punct cu punct. Ar fi mult mai eficient să identifici cele câteva sentimente pe care dorești să le nutrească angajații și apoi să-ți lași managerii să le cultive. Aceste sentimente devin rezultatele tale.

Să luăm de pildă primele șase întrebări din cele douăsprezece care măsoară forța locului de muncă:

1. Știu ce anume se așteaptă de la mine la locul meu de muncă?
2. Am materialele și echipamentul necesare pentru a-mi face corect munca?
3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

Aceste întrebări descriu unele dintre cele mai importante rezultate emoționale pe care te-ai aștepta ca managerii tăi să le inducă angajaților lor. Vrei ca oamenii să răspundă „Total de acord” la aceste întrebări până la sfârșitul anului și dorești mai mult ca sigur să-ți faci managerii responsabili de obținerea răspunsurilor de „5”. Dar acum, când ai aflat ce vrei să simți angajații lor, ai scăpat, din fericire, de obligația de a forța fiecare manager să inducă aceste sentimente urmând pași prestabiliți.

Să luăm de pildă sentimentul „încredere” așa cum este el evaluat în urma întrebării „Șefului meu sau cuiva de la serviciu pare să-i pese de mine ca persoană?” Un manager are un stil de relaționare tăcut și preocupat. Un altul își construiește raporturile cu angajații datorită caracterului deschis și a consecvenței sale. Altul își folosește entuziasmul și umorul. Dar managerului de elită nu-i pasă cum face fiecare, atâta vreme cât oamenii din subordinea acestor manageri răspund cu „5” la întrebarea „Șefului meu sau cuiva de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?” Managerul priceput știe că n-are nevoie să piardă timp și bani trimițându-l pe cel tăcut la cursuri de

oratorie sau pe cel cu o exprimare directă la cursuri de rafinament interpersonal. (Desigur, poate descoperi că un anume șef n-a găsit nici o cale de a-și construi relațiile cu angajații. Din cine știe ce motiv, aceștia pur și simplu n-au încredere în el. Vom vedea în capitolul 6 cum rezolvă marii manageri această problemă.)

Așa cum a descoperit Gallup, determinarea rezultatelor corecte pentru măsurarea „culturii” unei companii poate constitui o reală provocare. Dar merită tot efortul. Dacă s-ar consuma tot atâta energie pentru identificarea rezultatelor corecte ale angajaților, așa cum s-a consumat în încercarea de a legifera stilul managerului, atunci toată lumea ar avea de câștigat. Compania ar fi mai eficientă. Departamentul de resurse umane ar fi mai căutat. Angajații ar fi mai demni de încredere. Iar managerii ar fi ei înșiși. În cele din urmă.

Reguli empirice

„Când și cum recurg marii manageri la etape?”

Cei mai buni dintre manageri se feresc de toate aceste ispite. Ei știu că misiunea unui manager nu e aceea de a perfecționa oamenii, ci de a miza pe unicitatea fiecăruia. Ei aleg după talent, indiferent cât de simplu ar fi rolul. Primul lor instinct este să acorde încredere oamenilor pe care i-au ales. Și au convingerea că, cu destulă judecată, chiar și abstracțiuni precum „satisfacția clientului” sau „moralul angajatului” pot fi definite în termeni de rezultate.

Oricum, asta nu înseamnă că ignoră necesitatea stabilirii unor etape. Nicidecum. Responsabilitatea fundamentală a unui manager este de a transforma talentul în performanță. Anumiți pași standard pot servi adesea drept bază pentru această performanță. În interviurile Gallup, acești manageri au descris modul și momentul în care folosesc etapele – pașii mici, pentru a impulsiona performanța. Iată care sunt regulile empirice pe care ei le urmează.

REGULA EMPIRICĂ NR. 1: „NU SPARGE BANCA”

Angajații trebuie să parcurgă anumiți pași necesari pentru toate acele aspecte ale postului lor care au de-a face cu precizia și siguranța.

Să luăm cazul unei bănci. O bancă îndeplinește mai multe funcții diferite, dar, pe termen lung, are valoare pentru clienții săi doar dacă le poate asigura corectitudine și siguranță în schimbul banilor lor. Prin urmare, temeiul fiecărei poziții din bancă, fie ea de funcționar, consilier de investiții sau casier, este necesitatea de a demonstra precizie și siguranță. Pentru a arăta angajaților ce înseamnă exact a fi „corect” sau „sigur”, industria bancară a definit pașii reglementari și fiecare bancă are propriile reguli interne. Angajații băncii *trebuie* să le respecte. Nu e singurul aspect al slujbei lor, dar e o componentă de bază. Orice manager care uită acest lucru, care le oferă angajaților prea mult spațiu de manevră, riscă să ruineze valoarea băncii.

Managerii de la Baring's, o instituție bancară britanică veche de două sute de ani, au scăpat din vedere acest aspect.

Spre sfârșitul lui 1994, managerul general responsabil cu cotațiile *futures* pe piața din Singapore, Nicholas Leeson, în vârstă de 28 de ani, a început să investească puternic în bursa japoneză, presupunând că acțiunile vor crește. A presupus greșit. Piața a mers tot mai prost. Iar el, cu naivitate, și-a tot sporit investițiile, sperând într-o răsturnare de situație. Pe parcursul lui noiembrie și decembrie, a pierdut o sumă considerabilă din banii băncii.

Nu era un lucru tocmai neobișnuit. Cei ce speculează la bursă pierd în mod curent mari sume din banii companiilor. Când acest lucru se întâmplă în mod repetat, compania întrerupe pur și simplu finanțarea, îl concediază pe broker, preia pierderile și pune totul pe seama riscului meseriei.

Ceea ce era neobișnuit în cazul lui Nick Leeson era că, vizibil, superiorii lui nu știau despre amploarea pierderilor. Într-un acces ciudat de generozitate, șeful său îl împuternicise să controleze în Singapore atât relațiile cu clienții cât și operațiunile interne – era un soi de lup paznic la oi, supraveghind propriile sale mișcări. Nu exista nici un mecanism care să verifice dacă Leeson urma regulile de contabilitate „corectă” și investiție „sigură”. Acest lucru a dus destul de ușor la ceea ce probabil ar face mulți la 28 de ani într-o situație disperată: a creat conturi false pentru ascunderea pierderilor tot mai mari. De la Londra, fără să știe nimic, șeful lui continua să trimită bani.

Leeson a făcut ultima speculație în ianuarie 1995. A pariat totul pe supoziția că indicele japonez Nikkei va crește, în sfârșit. Dar probabil că omul avea ceva groaznic de ispășit dintr-o viață anterioară, căci pe 17 ianuarie un violent cutremur de pământ a zguduit orașele Kobe și Osaka, făcând indicele Nikkei să se prăbușească. Pariul a fost pierdut.

În dimineața următoare, Baring's s-a trezit cu pierderi de peste 1,3 miliarde de dolari, cu vreo 700 de milioane mai mult decât rezerva sa valutară. O lună mai târziu, pe 27 februarie 1995, banca s-a năruit. Leeson a fost arestat și patru mii de slujbe au fost periclitare. O instituție veche de două sute de ani a fost distrusă.

Aceasta e o poveste din zona bancară, dar s-ar putea aplica la fel de bine la producția de motoare cu reacție, la proiectarea unui parc de distracții, la metrou sau la cursurile de scufundări subacvatice. Toate meseriile necesită un anume nivel de precizie și siguranță, deci angajați care să respecte anumiți pași standard. Marii manageri știu că e responsabilitatea lor să se asigure că angajații cunosc acești pași și îi pot executa perfect. Dacă acest lucru eludează individualitatea, atunci asta e.

Acordarea unor puteri nelimitate poate fi fatală.

REGULA EMPIRICĂ NR. 2: „STANDARDELE GUVERNEAZĂ”

Angajații trebuie să urmeze pașii necesari atunci când acești pași fac parte din standardul companiei sau industriei în care lucrează.

Ar fi greu să supraevaluăm importanța standardelor. Iar când spunem „standarde” nu ne referim la cele morale sau etice. Ci la limbaje, simboluri, convenții, scale. Ele sunt ADN-ul civilizației. Fără abilitatea de a le concepe și apoi a le respecta, n-am fi reușit niciodată să creăm o societate atât de complexă.

Standardele ne permit să comunicăm. Fiecare limbaj e pur și simplu un ansamblu de standarde comune. Dacă nu cunoști standardele gramaticale ale

cuiva și nu poți cădea de acord asupra semnificației anumitor simboluri, atunci nu poți vorbi limba acelei persoane. Orice comunicare, indiferent de mijlocul prin care se face, are nevoie de niște standarde comune – e suficient să întrebi un utilizator de Windows care a încercat să preia un document de la un amic care folosește Macintosh.

Standardele determină învățarea. Priceperea în aritmetică poate fi predată tocmai pentru că toți elevii și toți profesorii știu că adună și scad în „baza zece”. Standardele comune fac ca priceperile să poată fi transferabile.

Standardele fac posibilă comparația. De pildă, pentru a funcționa, economiile de piață aveau nevoie de un sistem standardizat pentru compararea valorii unei companii cu valoarea alteia. Până la sfârșitul secolului XV, n-a existat un asemenea sistem. În 1494, un călugăr venețian, Luca Pacioli, a conceput sistemul și l-a făcut cunoscut în prima carte care detalia standardele contabilității duble. Wall Street folosește și astăzi acest sistem.

Deși nu s-ar crede, standardele alimentează creativitatea. Să luăm de pildă muzica. Nu există vreun mod corect de a structura sunetele. Dar în Europa Occidentală, la sfârșitul secolului șaisprezece, s-a încetățenit treptat o gamă structurată. Această gamă, numită „gamă cromatică”, folosea douăsprezece tonuri pentru fiecare octavă, tonurile fiind reprezentate de cele șapte clape albe și cinci negre de pe claviatura pianului. Aparent, acest lucru îngrădește geniul compozitorilor. Dar s-a întâmplat exact contrariul. Limitarea la doar douăsprezece tonuri nu le-a afectat creativitatea, ci dimpotrivă. Gama cromatică și sistemul său formal de notare a marcat două secole de compoziții prolifice și originale. Compozitori atât de diferiți precum Vivaldi, Miles Davis, Stravinsky sau Madona au folosit cu toții gama cromatică standard pentru a da glas muzicii unice care le cânta în cap.

Prin urmare, standardele reprezintă codul în care e notată descoperirea și colaborarea umană. Marii manageri știu că, dacă vor să construiască o organizație bazată pe cooperare și plină de creativitate, vor trebui să se asigure că angajații lor folosesc codurile adecvate. Avocații trebuie să studieze jurisprudența. Controlorii de trafic aerian trebuie să învețe procedurile standard de navigație. Contabilii trebuie să învețe regulile contabilității duble. Iar inginerii trebuie să conceapă produse care vor opera pe frecvența electrică standard, transmisă 24 de ore pe zi prin stația de radio WWVB a Biroului Național de Standarde.

Dacă standardele sunt importante în prezent, această importanță va crește și mai mult în deceniul viitor. Iată cum descrie fenomenul Kevin Kelly, de la revista *Wired*.

Marea ironie a zilelor noastre e că era computerelor s-a încheiat. Toate consecințele majore ale computerelor care lucrează singure au avut deja loc. Computerele ne-au mai mărit puțin ritmul vieții și atâta tot. În schimb, toate tehnologiile promițătoare care apar acum se bazează pe comunicarea între computere – adică pe *conexiuni* [subl. autorilor] mai degrabă decât pe calcule.

Conexiunile înseamnă rețele, iar rețelele necesită standarde. Și pe măsură ce intrăm rapid în această lume interconectată, companiile care vor elabora noile standarde – noile limbaje, platforme, proporții, convenții – vor câștiga un avantaj uriaș în fața celorlalte. Ele vor fi „portarii”, poziționați perfect pentru a veni în întâmpinarea nevoilor noii comunități la crearea căreia ei au contribuit.

Transformarea standardelor pe care le folosești în standarde *universale* este deja un avantaj semnificativ în fața concurenței. Așa a reușit VHS să învingă Betamax. Așa a învins Microsoft în fața companiei Apple. În următorii câțiva ani, vei vedea tot mai multe companii încălcând toate regulile afacerilor tradiționale pentru a construi rețele. E motivul pentru care Netscape a renunțat la browser-ul său; Sprint, MCI și AT&T ne ademenesc cu telefoane celulare gratuite; iar Sun Microsystems invadează piața cu Java. Cu toții încearcă să-și impună standardele pentru ca ele să devină etalonul universal valabil.

Pentru că punerea la punct a rețelelor este un aspect atât de important, toți angajații vor trebui să contribuie și ei. La fel cum producătorii ceasurilor elvețiene n-au fost nevoiți să conceapă propriile unități de timp, angajatului din viitor nu i se va permite să-și creeze propriile standarde. De pildă, din cauza concurenței acerbe cu Sun Microsystems, programatorilor de la Microsoft li se va da foarte rar libertatea de a crea software nou folosind versiunea Java de la Sun. Sau, luând un exemplu din afara domeniului tehnologiei de vârf, pornind de la testele naționale standard, profesorilor nu li se va permite să-și recreeze programa după propriile preferințe.

Asta nu înseamnă că, în viitor, managementul va fi rigid și intruziv. Înseamnă doar că angajații vor trebui să-și exprime creativitatea și individualitatea prin mijloace standardizate. Și în acest caz, puterile discreționare pot distruge valoarea unei companii.

REGULA EMPIRICĂ NR. 3: NU LĂSA CREZUL SĂ UMBREASCĂ MESAJUL

Etapizarea este utilă doar dacă nu estompează rezultatul dorit

Mark B., manager într-o mare companie de consultanță, luase avionul de ora patru pe ruta New York-Chicago. Aeronava se pusese deja în mișcare, îndreptându-se către culoarul de decolare. Brusc, vocea comandantului a răsunat în difuzoare, anunțând: „Pe aeroportul O'Hare s-a oprit traficul din cauza vremii. În acest moment, nici un avion nu mai decolează și nu mai aterizează. Sunt posibile unele întârzieri. Vă vom anunța imediat ce avem vreo veste.”

Ca pasager, un asemenea anunț este extrem de deprimant. Rămânerea la sol e mai gravă decât o anulare. Atunci când ți se anulează zborul, cel puțin știi cu siguranță că vei putea să-ți faci alt program, în loc să aștepti neputincios, fără să știi dacă întârzierea va fi de cinci minute sau de două ore. Zeii care răspund de vreme sunt capricioși.

Așa că Mark a apăsător butonul și, când a venit stewardesa, a întrebător: „Vă rog, nu ne-am putea întoarce ca să coborâm din avion?”

Era clar că femeia mai auzise și altădată propunerii de acest gen, căci deja scutura din cap. „Îmi pare rău, domnule, dar nu vrem să ne pierdem culoarul de decolare. În plus, nu știi niciodată când se va da drumul la trafic.”

Marc a zâmbit fără entuziasm și s-a străduit să găsească ceva de făcut. Fiindcă nu erau îngăduite calculatoarele, iar cei o sută de pasageri se înghesuiau pentru accesul la cele trei linii telefonice, Marc a rămas în scaun, privind în gol pe fereastră. Făcea același lucru trei ore mai târziu. Văzuse o mulțime de avioane decolând dar se pare că nici unul nu avea destinația Chicago. Gândindu-se că timpul îi mai domolise fermitatea, a chemat din nou stewardesa și a încercat o abordare mai convingătoare:

– A trecut toată după-amiaza. De ce nu ne duceți înapoi la poarta de îmbarcare? Am fi cu toții mult mai fericiți. Și dumneavoastră ați fi mai fericită – n-ar trebui să aveți de-a face cu un avion întreg de pasageri nervoși. Chiar și aeroportul ar avea de câștigat – am cheltui o grămadă de bani în magazinele și restaurantele lui. Duceți-ne, vă rog înapoi.

Stewardesa, având probabil aceleași sentimente, a îngenunchat și a șoptit conspirativ:

– Domnule, mă tem că, la această companie aeriană, calitatea se măsoară parțial în funcție de plecările la timp. Și, din păcate, acestea se consideră din momentul părăsirii porții de îmbarcare, nu din clipa decolării. Prin urmare, vă dați seama că nu suntem încurajați, în cazuri de genul acesta, să ducem pasagerii înapoi la poartă.

Auzind asta, Marc s-a prăbușit și a început să plângă. Ei, n-a făcut chiar așa, dar nici fericit n-a fost.

Acesta e un exemplu clasic în care tocmai pașii concepuți pentru obținerea unui anume rezultat – în acest caz satisfacția clienților – stau în calea realizării lui. Și de fapt, dacă analizezi mai detaliat această situație specifică, descoperi că există și alte motive mai bune care împiedică întoarcerea la poartă: echipajul de zbor și însoțitorii sunt plătiți cu sume mai mari atunci când avionul lor părăsește poarta.

Desigur, mulți piloți își vor folosi propriul discernământ pentru a decide că disconfortul actual al pasagerilor e mai important decât graficul plecărilor la timp al companiei sau salariul pe care îl vor lua. Dar nu prea îi poți condamna pe cei care aleg să rămână pe poziție. Toate semnalele le spun să ignore cel mai important rezultat – satisfacția clientului.

Dacă privești în jur, poți vedea multe exemple de pași care împiedică tocmai rezultatele pentru care au fost creați. În dorința de a veni cu cât mai multe inițiative pentru sporirea calității, multe centre de rezervări hoteliere au decis că, atunci când sună, clienții ar dori să li se răspundă în intervalul de trei apeluri. Slujbele au fost redefinite, departamentele reorganizate, iar sistemele de compensare au fost modificate pentru a se asigura că agenții care se ocupă

de rezervări vor răspunde după nu mai mult de trei apeluri. Totuși, s-a descoperit treptat că, de fapt, clienților nu le păsa prea mult de rapiditatea cu care se răspundea la telefon. Nu doreau decât să li se răspundă la întrebări, la toate întrebările pe care le aveau de pus agentului de la celălalt capăt al firului. Atunci când agenții se grăbeau să încheie conversația pentru a trece la următoarea, clienții se simțeau expediați. Pașii puneau în umbră rezultatul dorit.

Dar poate că cel mai evident exemplu este scenariul. Mulți manageri își închipuie că singurul mod de a se asigura că angajații oferă un înalt nivel al serviciilor este de a le pune la dispoziție formulări standard pe care aceștia să le rostească.

De câte ori ați auzit ceva de genul:

„Bine ați venit la New York, unde ora locală este 8:06 p.m. Pentru siguranța dumneavoastră și a celor din jur vă rugăm să rămâneți pe locurile pe care le ocupați până vom ajunge la poarta de debarcare. Vă rugăm să aveți grijă la deschiderea compartimentului de deasupra capului, căci bagajele s-au deplasat probabil în timpul zborului. Dacă New York este destinația dumneavoastră finală, bine ați venit acasă. Dacă nu, vă dorim călătorie plăcută, indiferent unde mergeți. Știm că puteți alege dintr-o mulțime de linii aeriene, dar sperăm că vă veți gândi la noi și data viitoare când plănuiți o călătorie pe calea aerului.”

S-ar putea să credeți că Administrația Federală a Aviației (FAA) impune ca asistenții de zbor să citească acest text. Nu e tocmai așa. FAA cere doar ca pasagerilor să li se spună despre centurile de siguranță, măștile de oxigen, mecanismul de deschidere a ușilor și procedura de evacuare la aterizarea forțată pe apă, în cazul în care ruta duce peste o mare suprafață de apă. Restul scenariului a fost creat de manageri dornici să asigure servicii complete. Unele linii aeriene insistă ca angajații lor să le citească întocmai. Altele pur și simplu le oferă o variantă în chip de reper. Deși nivelul de impunere poate varia, majoritatea asistenților de zbor sunt încurajați să folosească acest scenariu pentru a-și demonstra grija și căldura față de clienții lor.

Nu e decât o stratagemă. Grija și căldura trebuie să fie sentimente autentice. Iar un scenariu, fie el creat cu cele mai bune intenții, va convinge foarte greu un client de autenticitatea sentimentelor tale, chiar și atunci când ele sunt adevărate. Problema nu constă în faptul că managerii au dat oamenilor un scenariu – toți angajații, mai ales dacă sunt la început, apreciază un astfel de sprijin. Problema este că performanța a ajuns să fie definită mai degrabă prin respectarea întocmai a scenariului decât prin demonstrarea unei griji autentice pentru pasageri. Crezului i s-a îngăduit să umbrească mesajul.

Liniile aeriene Southwest, câștigătoare în ultimii șase ani ale Premiului Coroanei Triple – cele mai puține reclamații, cea mai bună manipulare a bagajelor, cele mai bune încadrări în timp – sunt una dintre puținele companii aeriene care au reușit să se concentreze asupra mesajului. Iată ce spune Ellen P., director responsabil cu instruirea personalului de zbor:

„Totul e direcționat către 'distracție' aici, la Southwest. Evident că siguranța e importantă – toți însoțitorii de bord trebuie să respecte reglementările FAA. Dar scopul companiei este ca pasagerii noștri să se simtă bine. Iar asta depinde de fiecare însoțitor de zbor în parte. Nu vrem ca toți să se poarte la fel. La cursurile de instruire, le oferim idei și instrumente, pe care să le folosească însă așa cum cred de cuviință. De pildă, îi dăm fiecărui însoțitor de zbor Cartea Veselă. În ea avem o secțiune de glume, una cu jocuri de cinci minute, alta cu jocuri de douăzeci de minute și o secțiune cu cântece. Sunt câteva idei foarte bune în această cărticică despre modul în care îți poți întreține clienții. Dar, dacă nu sunt genul tău, nu ești obligat să le folosești. Pare cu adevărat simplu, dar ceea ce facem aici, în departamentul meu, este să instruiți angajații cum să fie ei înșiși în relația cu clienții. Fiindcă la Southwest n-avem nevoie de clone.”

Compania aeriană Southwest, cu orientarea sa fățișă către distracția pasagerilor, permite fiecărui însoțitor de zbor să găsească propria cale către acest rezultat. Ellen exprimă ideea mai bine:

„Cred că la Southwest, fiecare e lăsat să-și fructifice imaginația.”

REGULA EMPIRICĂ NR. 4: NU EXISTĂ PAȘI CARE SĂ DUCĂ LA SATISFAȚIA CLIENTULUI

Pașii necesari nu fac decât să prevină nemulțumirea. Ei nu pot crea satisfacția clientului.

Cam în orice tip de afacere, satisfacția clientului este primordială. Tu, și oricare angajat care-și merită salariul, vrei să faci tot ce-ți stă în putere pentru a construi o bază cât mai cuprinzătoare de clienți fideli. Vrei să-i transformi în adepți pe cei care n-au încercat încă produsele sau serviciile voastre. Adepții sunt clienți care rămân loiali indiferent de condiții. Nu numai că vor rezista oricărei tentații de a trece în altă tabără, dar îți vor face și permanentă reclamă. Acești adepți reprezintă cea mai mare forță neplătită pe care o are departamentul vostru de vânzări. Ei, mai mult decât marketingul, promoțiile ori chiar prețurile, sunt combustibilul dezvoltării susținute.

Deci cum ajungi să-i atragi?

În ultimii douăzeci de ani, Gallup a aplicat peste un miliard de întrebări privind opiniile clienților, încercând să identifice ce vor ei cu adevărat. În mod previzibil, am descoperit în primul rând că nevoile clienților variază în funcție de industrie. Clienții solicită un tip de relație cu doctorul lor și alt tip de relație cu depanatorul de cablu. Se așteaptă la o legătură mai strânsă cu contabilul lor decât cu vânzătorul de la alimentară.

A doua descoperire a fost ceva mai surprinzătoare: în ciuda acestor diferențe, există patru cerințe care rămân aceleași, indiferent de tipul afacerilor sau de felul oamenilor. Aceste patru cerințe sunt ierarhice. Ceea ce înseamnă că nivelele inferioare al așteptărilor trebuie îndeplinite înainte ca respectivul client să acorde

atenție nivelelor superioare. Aceste patru cerințe, în ordine, indică tuturor companiilor ce trebuie făcut pentru transforma clienții potențiali în „avocați” ai lor.

Nivelul 1: La nivelul cel mai de jos, clienții cer *precizie*. Se așteaptă ca, odată ajunși la hotel, să li se dea camera pe care au rezervat-o. Se așteaptă ca extrasele de cont ale băncii lor să reflecte cu precizie operațiunile făcute. Când iau masa în oraș, se așteaptă să fie serviți cu ce au comandat. Indiferent cât de prietenoși ar fi funcționarii, dacă firma dă greș în mod repetat la capitolul precizie, își pierde clienții.

Nivelul 2: Următorul nivel este *accesibilitatea*. Clienții se așteaptă ca lanțul hotelier preferat să aibă locații într-o multitudine de orașe diferite. Se așteaptă ca banca lor să fie deschisă la ore acceptabile și să folosească destui funcționari pentru a nu fi nevoiți să stea la coadă. Se așteaptă ca restaurantul lor favorit să fie în apropiere, să aibă parcare adecvată și chelneri care să observe imediat când ai nevoie de ceva. Orice companie care se va face cât mai accesibilă își va spori în mod evident numărul de clienți dornici să-i acorde o șansă. De unde proliferarea ghișeeleor accesibile de la geamul mașinii, a bancomatelor și, mai recent, a site-urilor pe Internet.

Se impun câteva precizări apropo de aceste două cerințe de nivel inferior: Pe de-o parte, ele sunt, din fericire, destul de ușor de îndeplinit. Ambele pot recurge la soluții tehnologice sau de tip pas-cu-pas.

Pe de altă parte, soluțiile acestea sunt, din păcate, destul de ușor de preluat de către concurență. Orice restaurant care are succes din cauza locației sale, se va trezi curând înconjurat de competitori dornici și ei să facă profit de pe urma amplasamentului. Sistemul inovativ de expediere al firmei Federal Express a fost iute preluat de UPS, Airborne și de poștă. Iar mașinile automate de bani sunt acum cu zecile. Orice efort de a îndeplini aceste cerințe de nivel inferior, indiferent cât de originale, se transformă rapid dintr-un avantaj asupra concurenței doar într-un bun, util.

Până la urmă, și cel mai important, ambele cerințe, chiar dacă sunt îndeplinite cu succes, pot doar împiedica nemulțumirea clientului. Dacă o firmă de servicii reușește să trimită o factură întocmită cu precizie, clienții nu cad în admirație. Precizia este un lucru așteptat și firesc. Ei reacționează numai dacă pe factura lor e o sumă care pare să reflecte consumul de gaze al întregului bloc vecin. În mod similar, dacă firma de cablu e de acord să stabilească o întâlnire la o dată convenabilă pentru client, acesta nu-și sună extaziat toți prietenii, ci pur și simplu răsuflă ușurat c-a mai scăpat de una din inevitabilele frustrări ale vieții.

Precizia și accesibilitatea sunt fără îndoială cerințe foarte importante. Companiile care eșuează în mod repetat în îndeplinirea lor nu au decât de pierdut. Dar precizia și accesibilitatea nu sunt suficiente. Pentru a-ți atrage adepți, mai ai ceva drum de făcut.

Mai trebuie satisfăcute încă două cerințe. Ele nu fac doar să prevină sentimentele negative de insatisfacție, ci, atunci când sunt îndeplinite în mod consecvent, creează sentimente pozitive de mulțumire. Ele transformă un client ocazional în adeptul cel mai înfocat.

Nivelul 3: La acest nivel, clienții se așteaptă la un *parteneriat*. Vor să îi asculte, să le răspundă, să-i faci să simtă că ești alături de ei.

Firmele care oferă servicii și-au dat seama de mult de importanța acestui parteneriat. Acesta e motivul pentru care Wal-Mart plasează la ușa magazinelor sale câte un bătrânel inimos care zâmbește de bun venit și își amintește numele clienților. De aceea toate companiile aeriene creează cluburi de fidelitate punând la dispoziție oferte speciale pasagerilor statornici. Și acesta e probabil motivul pentru care magazinele de închiriere a casetelor video oferă o secțiune cu „opțiunile noastre”: „Și noi suntem ca tine. Și nouă ne place să vizionăm casete.”

De curând însă, și alte domenii de afaceri și-au îndreptat atenția asupra necesității de a privi lumea prin ochii clienților. De pildă, în spiritul parteneriatului, Levi's îți oferă acum posibilitatea de a achiziționa blugi făcuți la comandă. După ce îi dai măsurile tale, magazinul le trimite la fabrică, unde se va face o pereche de pantaloni unici, doar pentru tine.

Și firma Snapple a descoperit forța parteneriatului. Pentru a determina clienții săi obișnuiți, studenții, să bea mai mult Snapple, promite premii celor norocoși să cumpere sticla ce are sub capac un cod special. În loc să ofere bani pur și simplu, Snapple a hotărât ca premiile sale să coincidă cu prioritățile tinerilor consumatori. Astfel, premiul întâi sună astfel: „Lasă-i pe cei de la Snapple să-ți plătească chiria pe un an. 12 rate a câte 1000 de dolari.” Premiul al doilea devine: „Lasă-i pe cei de la Snapple să-ți plătească rata mașinii timp de un an. 12 rate a câte 300 de dolari.” Chiar și premiile cele mai mici sunt descrise la modul în care tânărul student ar putea să le cheltuie – astfel, un premiu de 100 de dolari devine „Snapple îți plătește telefonul pe o lună”. Deși puțini studenți câștigă de fapt, prin prezentarea aceasta a premiilor, Snapple reușește să comunice același mesaj fiecărui tânăr consumator: „Înțelegem situația în care ești.”

Majoritatea afacerilor, fie din domeniul serviciilor, producției sau ambalării produselor, își dau seama acum că un client care se simte înțeles e mai aproape cu un pas de satisfacție reală și de fidelitate autentică.

Nivelul 4: Cel mai avansat nivel al cerințelor clientului este *consilierea*. Clienții se simt cei mai legați de firmele care i-au ajutat să învețe ceva. Nu e întâmplător faptul că, de pildă, facultățile și școlile sunt înzestrate cu cele mai puternice asociații de absolvenți. Dar această pasiune pentru învățat există în toate domeniile de afaceri. Marile firme publice de contabilitate se preocupă în mod deosebit să-și învețe clienții unele lucruri care să-i ajute să-și gestioneze mai eficient finanțele. Home Depot, magazinul de articole de bricolaj, face

reclamă cu mândrie expertizilor săi, gata să ofere cursuri despre orice, de la îngrijirea plantelor la aplicarea gletului pe pereți. Iar Amazon.com, librăria on-line, continuă să-și lărgescă tabăra de adepți oferind cititorilor recomandări de lectură, liste de cărți alcătuite în funcție de ceea ce citesc alți clienți care au comandat aceeași carte. Oriunde te uiți, firmele încearcă să-și transforme casierii/vânzătorii/funcționarii, în „consultanți”. Ele și-au dat seama că încercarea de a-i învăța ceva pe oameni aduce după sine loialitatea.

Parteneriatul și consilierea sunt cele mai avansate nivele ale așteptărilor clienților. Dacă reușești să le îndeplinești cu consecvență, îți vei transforma cu siguranță clienții potențiali în avocați.

Toate bune și frumoase, dar se naște totuși o întrebare: Cum poți îndeplini aceste cerințe de nivel superior? Răspunsul stă foarte rar în tehnologie sau anumiți pași. De pildă, clienții vor avea sentimentul parteneriatului doar dacă angajații știu să le răspundă. Prin urmare, pentru a îndeplini această cerință, ai nevoie de angajați în relațiile cu publicul capabili să găsească tonul și cuvintele potrivite pentru fiecare client în parte. Prin însăși natura lucrurilor, nu poți legifera acest aspect dinainte. Dezvoltarea unui sentiment al parteneriatului necesită timp. Și depinde doar de angajați.

Același lucru e valabil și pentru consiliere. Amazon.com a găsit poate o soluție tehnică, dar ei sunt o excepție. Majoritatea sfaturilor se dau de la om la om, între angajat și client. Dându-și seama de asta, managerii își pot încuraja oamenii să ajute fiecare client în parte să învețe ceva nou, dar e vorba aici de o interacțiune destul de pretențioasă. Ea necesită un anumit tip de funcționar, de vânzător sau de casier, capabil să găsească momentul potrivit și calea cea mai bună pentru educarea fiecărui client. Tehnologia poate veni în sprijinul acestei inițiative. Pași orientativi de acțiune pot fi folositori. Dar procesul de predare/învățare va avea loc sau nu, doar în funcție de ceea ce se întâmplă între fiecare angajat și fiecare client în parte, clipă de clipă.

Studiile Gallup confirmă ceea ce marii manageri știu din instinct. A-ți obliga angajații să urmeze anumite etape nu face decât să prevină nemulțumirile clienților. Dacă adevăratul scop e însă satisfacția lor și crearea de adepți fideli, atunci doar abordarea de tip pas cu pas nu te poate ajuta. Mai degrabă trebuie să-ți alegi oameni care să aibă talentul de a asculta și a educa, pe care apoi să-i direcționezi către rezultate emoționale simple, precum parteneriatul sau consilierea. Nu e un lucru ușor, dar vei obține ceva de neegalat, o trăsătură pe care nimeni nu ți-o mai poate fura.

Toate aceste reguli învățate din experiență îi ajută pe marii manageri să decidă în ce măsură postul trebuie structurat și în ce măsură trebuie lăsat la inițiativa angajatului. Și chiar dacă unele aspecte ale slujbei cer într-adevăr respectarea unor etape sau a unor standarde, marii manageri pun accentul tot pe *rezultatele* postului. Ei folosesc aceste rezultate pentru a inspira, a orienta și a-și evalua angajații. Rezultatele sunt ceea ce contează.

Pentru ce ești plătit?

„Cum știi dacă rezultatele sunt cele corecte?”

Orientarea către rezultate este una. Iar să-ți dai seama care dintre rezultate sunt cele *corecte* e cu totul altceva. Deci cum poți defini rezultatele în mod corect? Din toate lucrurile pe care oamenii tăi le-*ar putea* face, cum îți poți da seama care sunt cele pe care *ar trebui* să le facă?

Ei bine, cum era previzibil, nu-ți putem oferi o soluție de tip pas cu pas. În primul rând, îți trebuie oarecare talent să auzi cântecul sirenei, din mijlocul zgomotului. În al doilea rând, chiar dacă ai acest talent, acela de a te concentra și a decela, vei avea fără îndoială propriile mijloace de localizare. Ceea ce îți putem oferi nu sunt decât niște repere aparent simple, preluate de la unii dintre cei mai mari manageri ai lumii.

NR. 1: CE E BINE PENTRU CLIENTII TĂI?

E prima întrebare pe care ar trebui să ți-o pui. Indiferent care ar fi opinia *ta*, dacă un client e de părere că un anume rezultat nu e important, atunci chiar nu este. Din moment ce acesta e principiul de bază al capitalismului, e un sfat destul de simplu. Totuși, multe companii, probabil orbite de propriile obiceiuri și experiențe, par să uite că cel care judecă valoarea este de fapt clientul. N-am vrea să abuzăm cu exemplele din industria transportului aerian, dar ele sunt la fel de bune ca oricare altele. Majoritatea companiilor aeriene le cer însoțitorilor de zbor să se concentreze, în primul rând, pe siguranța pasagerilor. De unde și anunțul comandantului „Țineți minte, vă rog, însoțitorii de zbor sunt aici în primul rând pentru siguranța dumneavoastră. Dacă vă pot ajuta cu orice altceva pentru a vă face zborul mai plăcut, nu ezitați să le-o cereți.” Însoțitorii noștri de zbor sunt profesioniști ai siguranței, subliniază acest anunț, și nu neapărat experți în deservire. Siguranța este aspectul primordial. Celelalte, precum servirea amabilă și atentă, sunt caracteristici opționale.

Aceste companii aeriene uită că avioanele lor sunt alese dintre atâtea alte companii, nu neapărat din cauza siguranței sporite. Indiferent de firmă, clienții se așteaptă să ajungă nevătămați la destinație. Cer siguranță, dar nu sunt impresionați de asta. Nu acesta e rezultatul pe care compania trebuie să-l sublinieze.

Southwest Airlines se remarcă încă o dată ca o excepție. Însoțitorii lor de zbor sunt experți în toate procedurile cerute de siguranță, dar nu acesta e scopul muncii lor. Ceea ce vor e ca pasagerii să se simtă bine. Entuziastul lor

director general, Herb Kelleher, privește lucrurile, în mod instinctiv, prin ochii pasagerilor. El și-a dat seama că o călătorie cu avionul este inevitabil stresantă. A știut că nu va putea niciodată să înlăture teama și frustrarea tuturor călătorilor. Tot ce a putut face a fost să-și încurajeze toți angajații să facă experiența zborului cât mai distractivă. De aici cântecele, jocurile, glumele, atitudinea nonconformistă a personalului. Intuiția lui Kelleher înseamnă că fiecare angajat de la Southwest e orientat către rezultatul corect.

Asemenea intuiții pot fi hotărâtoare, dar există și alte căi, mai practice, de a vedea lumea prin ochii clienților. Adrian P, de pildă, manager la două reprezentanțe de automobile, organizează, o dată la două luni, grupuri de discuții cu cumpărătorii săi recenți. Acei angajați extrem de creativi ai companiei Walt Disney care proiectează și construiesc parcuri de distracție tematice, sunt permanent „pe teren”, se așează la cozi, se amestecă printre oaspeți, se urcă în toate mașinăriile.

Sondajele de opinie în rândul clienților reprezintă un mod și mai sofisticat de a pătrunde în mintea lor. Dacă ai timp și pricepere, poți concepe un studiu care să includă întrebări despre toate aspectele posibile din experiența clienților. Pentru a identifica *cele mai importante aspecte*, trebuie să-ți dai seama care întrebări se leagă cel mai strâns de nivelul satisfacției de ansamblu, probabilitatea de a face recomandări și de a cumpăra din nou produsul sau serviciul respectiv. Folosind această tehnică, Gallup a reușit să ajute multe companii să se concentreze asupra acelor rezultate emoționale care sunt cu adevărat importante pentru clienții lor.

O mare companie de asigurări a vrut să-și facă responsabili medicii pentru calitatea serviciilor acordate pacienților lor. Compania dorea acest lucru din mai multe motive, printre care faptul că pacienții nefericiți aveau tendința să rămână mai mult timp în spital, să intențeze cu mai multă ușurință procese și totodată aveau o rată a deceselor mai mare. Pentru o companie de asigurări, acestea sunt aspecte destul de importante. Deci nu trebuiau condamnați pentru faptul că doreau să-și oblige doctorii să-și facă treaba conform unor indicații procedurale detaliate. Totuși, n-au aplicat metoda. Au apelat în schimb la Gallup pentru a face un studiu asupra rezultatelor emoționale apreciate cu adevărat de către pacienți. Am descoperit că, dacă ai încredere în competența medicului tău, nu există decât patru lucruri pe care le dorești când te duci la el:

- Nu vrei să aștepți mai mult de douăzeci de minute (accesibilitate)
- Vrei să simți că îi pasă cuiva de tine. Nu trebuie să fie neapărat doctorul. Poate fi secretara sau asistenta. Dar cuiva trebuie să-i pese ce se întâmplă cu tine. (parteneriat)
- Vrei ca doctorul să-ți explice care este starea ta în cuvinte pe care să le înțelegi. (parteneriat)
- Vrei ca doctorul să te învețe ce poți face singur acasă pentru a-ți ameliora starea. (consiliere)

Dacă poți aprecia pozitiv toate aceste aspecte, e foarte probabil că vei recomanda cabinetul și altora și te vei întoarce, și e mai puțin probabil că vei intenta proces sau vei muri. Folosind aceste patru *rezultate* emoționale ca măsură a prestației lor, compania de asigurări își poate responsabiliza medicii pentru calitatea serviciilor, fără a impune modul în care fiecare doctor trebuie să-și facă treaba.

NR. 2: CE E BINE PENTRU COMPANIA TA?

Asigură-te că rezultatele pe care le-ai definit pentru angajații tăi se potrivesc cu strategia curentă a companiei tale. Poate părea un fleac, dar cu ritmul schimbărilor din lumea afacerilor de azi e dificil uneori pentru manageri să țină pasul.

Diferența esențială aici se face între „misiune” și „strategie”. Misiunea unei companii ar trebui să rămână consecventă, asigurând sens și orientare pentru generații întregi de angajați. Strategia unei companii reprezintă pur și simplu cel mai eficient mod de a îndeplini respectiva misiune. Ea ar trebui să se schimbe în funcție de cerințele mediului de afaceri contemporan.

De pildă, misiunea companiei Walt Disney a fost întotdeauna aceea de a descătușa imaginația oamenilor prin crearea unor povești minunate. În trecut, s-au bazat pe strategia filmelor și a parcurilor de distracție. În prezent, confrunțați cu o concurență tot mai puternică, și-au lărgit strategia care include nave de croazieră, spectacole pe Broadway, jocuri video și magazine. Așa cum spune Bran Ferren, vicepreședinte al departamentului de cercetare și dezvoltare: „Companiile vii trebuie să construiască planuri cincinale. Dar să fie gata să le schimbe în fiecare an. E singurul mod de a rămâne în viață.”

Deși această permanentă actualizare a strategiilor este vitală pentru sănătatea unei companii, ea pune managerii într-o poziție destul de dificilă. Ei sunt intermediarii, însărcinați cu explicarea noii strategii angajaților și apoi transformarea ei în rezultate de performanță clar definite.

Adesea, poate fi foarte simplu. De pildă, trebuie doar să le spui vânzătorilor că, în condițiile noii strategii orientate mai degrabă către lărgirea a cotei de piață decât a profitului, fiecare comerciant e încurajat să se concentreze asupra rezultatului „volum de vânzări” și mai puțin asupra rezultatului „rata profitului per vânzare”.

Totuși, uneori modificările în strategie sunt mult mai radicale, iar presiunile asupra managerilor de a-și reorienta angajații către rezultate diferite, sunt mai puternice. De exemplu, cea mai eficientă strategie pentru multe companii din domeniul tehnologiei de vârf era până acum inovația. De aici, bugetul mare rezervat departamentului cercetare/dezvoltare, mulțimea proiectanților de soft ciufuliți dar creativi, și mediul de lucru imprevizibil, ușor confuz. Mai recent, strategia acestor companii high-tech s-a schimbat radical. Pentru cei mai importanți producători care dominau piața, dezideratul ca produsul lor să fie

acceptat ca *standard* vine acum înaintea inovației. Inovația poate fi achiziționată de la producători mai mici. Companiile mai mari trebuie să-și schimbe modul de operare pentru a se asigura că eforturile tuturor sunt orientate către răspândirea pe piață a noului limbaj/program/produs. Ceea ce înseamnă că managerii din aceste companii vor fi nevoiți să se grăbească cu redefinirea rezultatelor dorite și să găsească noi definiții ale succesului. Numărul de utilizatori, de pildă, poate fi acum mai important decât venitul obținut de la fiecare în parte.

Desigur, există vremuri în care schimbările de strategie sunt atât de dramatice, încât indiferent cât de limpede ai redefini rezultatele dorite, angajații tăi actuali nu vor fi capabili să le obțină. În fața unei asemenea situații, nu poți „recabla” creierile oamenilor, așa cum și-au dat seama companiile high-tech când au încercat să transforme proiectanții de soft, în prezentatori de stand, sau băncile, când au vrut să transforme casierii în vânzători. Tot ce poți face este să încerci să găsești, în noua strategie, niște posturi care să folosească talentele angajaților tăi. Dacă asemenea posturi nu există, atunci n-ai de ales: oamenii respectivi trebuie să dispară.

NR. 3: CE E BINE PENTRU INDIVID?

Dennis Rodman este neîndoios cel mai bun recuperator pe care l-a avut vreodată baschetul. E un jucător dintre cei mai ciudați. Cu părul mereu de altă culoare, cu pasiunea sa pentru hainele de damă și suferind de mania persecuției, e un tip exploziv și imprevizibil. Cum să-l conduci pentru a-l motiva să-și folosească talentele și a-i ține în frâu ieșirile de tot felul?

Trei sezoane la rând, Rodman a lipsit de la douăsprezece meciuri ale echipei Chicago Bulls din cauza diferitelor infracțiuni, astfel că, pentru sezonul 1997-98, s-a optat pentru o nouă strategie. Ținând cont de talentele lui Rodman și de provocările pe care le reprezenta, a fost întocmit un contract creat în jurul câtorva rezultate concrete. A fost cel mai motivant contract din istoria NBA-ului. Lui Rodman i se garantau 4,5 milioane de dolari. Urma să mai primească încă cinci milioane dacă reușea să nu mai intre în bucluc pe toată perioada sezonului; alți cinci sute de mii de dolari dacă izbutea să câștige pentru a șaptea oară titlul de cel mai bun recuperator; și alți o sută de mii de dolari pentru un raport pozitiv între pasele decisive și mingile pierdute.

Cifrele de-aici sunt de-a dreptul „stratosferice”, dar principiul poate fi aplicat oricărui angajat: Identifică punctele forte ale unui individ. Determină rezultatele la care vrei să ajungă folosind aceste talente. Găsește o cale de a măsura sau clasifica aceste rezultate. Apoi lasă omul să se desfășoare.

În cazul lui Rodman și Chicago Bulls, a funcționat. La sfârșitul sezonului, jucătorul ratase un singur meci din motive disciplinare. Câștigase titlul pentru a șaptea oară. A avut 230 pase decisive față de 147 mingi pierdute. În plus, Bulls câștigase campionatul.

Desigur, dacă ești managerul unui mare grup de oameni care fac exact aceeași muncă, poate fi mult mai dificil să precizezi rezultatele pentru fiecare individ în parte. Dar dacă ai o echipă mică, cuprinzând angajați cu talente diferite, trebuie să iei în considerare talentele unice ale fiecărei persoane în parte atunci când definești rezultatele corecte. Iată ce spune Bud Grant, celebrul antrenor al echipei Minnesota Vikings:

„Nu poți să concepi niște scheme și apoi să-ți introduci pur și simplu jucătorii în ele. Indiferent cât de bine ți-ai făcut planurile, ele n-au nici o utilitate dacă nu știi ce rol poate îndeplini fiecare jucător în parte. Când îmi întocmesc schema jocului, plec întotdeauna de la jucători către joc.”

Atunci când definesc rezultatele potrivite pentru oamenii lor, marii manageri fac același lucru. Pleacă de la jucători către joc.

A treia cheie: concentrează-te asupra punctelor forte

- Lasă-i să devină mai mult din ceea ce ei sunt, deja
- Povești despre transformare
- Distribuirea în roluri înseamnă totul
- Managementul excepțiilor
- Petrece majoritatea timpului cu oamenii tăi cei mai buni
- Cum să „tratezi“ punctele slabe

Lasă-i să devină mai mult din ceea ce ei sunt, deja

*„Cum reușesc marii manageri să descătușeze
potențialul fiecărui individ?”*

Prin urmare, ți-ai ales oamenii în funcție de talent și ai definit rezultatele corecte. Ai oamenii, iar ei știu unde trebuie să ajungă. Ce trebuie să mai faci? Cum ai putea să grăbești progresul fiecăruia pentru a ajunge la performanță?

Marii manageri ți-ar oferi acest sfat: Concentrează-te asupra punctelor forte ale fiecărui individ și descurcă-te cu cele slabe. Nu încerca să-i repara slăbiciunile și nici să-l faci perfect. Mai bine fă tot ce-ți stă în putință pentru a ajuta fiecare persoană să-și cultive talentele; să devină mai mult din ceea ce ea este deja.

Această abordare radicală pornește de la o viziune simplă: fiecare om e diferit. Fiecare individ are un ansamblu unic de talente, un tipar unic de atitudini, pasiuni și aspirații. Modelul talentelor fiecăruia e durabil, rezistent la schimbare. Fiecare om are, de aceea, un destin unic.

Din nefericire, această viziune nu e împărtășită de mulți manageri. Ei nu acceptă cu ușurință diferențele individuale, simțindu-se mai în siguranță cu generalizările. Când lucrează cu oamenii, sunt călăuziți de opinii simpliste, de genul: „Majoritatea vânzătorilor sunt egoiști” sau „Majoritatea contabililor sunt timizi.”

Dimpotrivă, marii manageri nu pot suferi asemenea generalizări. Ei știu că orice uniformizare estompează adevărul: faptul că toți vânzătorii sunt diferiți, ca și contabilii sau orice alt individ, indiferent de meseria pe care și-a ales-o. Da, cei mai buni comercianți au uneori aceleași talente. Dar chiar și printre cei mai buni, diferențele vor întrece asemănările. Fiecare vânzător va avea propriile sale surse de motivare și un stil propriu de convingere.

Această extraordinară individualitate îi fascinează pe marii manageri. Îi pasionează diferențele subtile dar importante, dintre oameni. Ei știu că identitatea unui om, unicitatea sa, stă nu doar în ceea ce face – meseria sa – ci în felul în care o face: stilul său. Peter L., fondatorul unei importante companii de închiriere a utilajelor, descrie doi dintre managerii săi: Unul e un excelent reprezentant de vânzări, creând o rețea în toată zona, alăturându-se diverselor grupuri de afaceri și ale comunității, știind să-și cucerească cu talent clienții. Celălalt e un extraordinar manager al bunurilor companiei, folosind la maximum fiecare utilaj și conducând cel mai eficient atelier din întreaga companie. Amândoi sunt cei mai buni în rolul lor.

Inspectorul Guy H. are în subordine doi directori de școală foarte buni. Primul director este ceea el numește un „practician meditativ”. „Înghite” biblioteci întregi de ziare, e la curent cu cele mai noi teorii educaționale, învață și pe alții ce a aflat el. Cel de-al doilea director este condus de sentimentul misiunii și un instinct natural pentru predare. În școala lui, nu se face uz de nici o teorie educațională, există doar energie neșarmurită și pasiunea de a învăța, în orice condiții.

Una dintre caracteristicile marilor manageri este abilitatea de a descrie în detaliu talentele unice ale fiecăruia dintre oamenii lor – ce îl impulsionează pe fiecare, cum gândește fiecare, cum își construiește relațiile. Într-un anume sens, marii manageri sunt asemeni marilor romancieri. Fiecare dintre „personajele” cu care lucrează e viu și deosebit. Fiecare are propriile caracteristici și micile slăbiciuni. Iar scopul lor, cu fiecare dintre angajați, este de a ajuta fiecare „personaj” în parte să-și joace rolul unic la cele mai înalte cote.

Neîncrederea lor în generalizări se aplică și la categorii precum rasa sau sexul. Sigur, influențele culturale vor marca unele dintre perspective tale, dându-ți ceva comun cu cei supuși acelorași influențe. O femeie aparținând rasei albe, înstărită, locuind în Greenwich, Connecticut, ar putea avea asupra lumii o viziune mai favorabilă decât un tânăr hispanic crescut în Compton, California. Dar aceste diferențe sunt prea evidente și simpliste pentru a ne fi de vreun ajutor. Ar fi mai bine dacă am putea înțelege talentele competiționale ale *acestei* femei sau talentele relaționale ale *acelui* tânăr hispanic. Numai astfel am putea ști cum să-i ajutăm pe fiecare dintre ei să-și transforme talentele în performanță. Numai așa i-am putea ajuta să-și pună în valoare distincția individuală.

Pentru marii manageri, cele mai interesante și puternice diferențe sunt cele dintre oameni, nu cele dintre grupuri de oameni.

E vorba aici de o perspectivă extraordinară, cu implicații adânci, care ține totuși de o judecată sănătoasă. Iată ce a spus, apropo de asta, Mandy M., manager al unui departament de proiectare, având douăzeci și cinci de oameni în subordine:

„Vreau să descopăr ce e special și unic în fiecare individ. Dacă pot găsi acel lucru deosebit pe care îl au de oferit, și dacă îi pot ajuta să-și dea seama de asta, atunci ei vor dori să dea mai mult.”

Gary S., director de vânzări al unei companii de instrumente medicale, descrie totul în termeni chiar și mai pragmatici:

„Caut în mod deliberat câte ceva care să-mi placă la fiecare dintre oamenii mei. La unul, s-ar putea să-mi placă simțul umorului. La altul, pasiunea cu care vorbește despre copiii lui. La altul, răbdarea sau modul cum acționează în condiții de stres. Desigur, există la fiecare dintre ei o grămadă de chestii care ar putea să mă calce pe nervi. Dacă nu aş căuta dinadins ceva care să-mi placă, lucrurile negative ar putea să capete prioritate.”

Pentru Mandy, Gary și alți manageri de elită, descoperirea punctelor forte la fiecare dintre angajați și apoi concentrarea asupra acestora, reprezintă un act

conștient. Este cel mai eficient mod de a ajuta oamenii să-și atingă obiectivele. E cel mai bun mod de a-i încuraja să fie responsabili față de ceea ce sunt cu adevărat. Și e singurul mod de a dovedi respect față de fiecare individ. Concentrarea asupra punctelor forte este motivul care explică toate eforturile lor ca manageri.

Povești despre transformare

„De ce e atât de tentant să încerci să schimbi oamenii?”

În mod previzibil, tradiția ne spune cu totul altă poveste. În primul rând, ne înșiră basmul următor: Poți fi orice vrei să fii dacă îți urmezi visul și tragi tare. Omul pe care îl simți în tine în fiecare zi nu ești TU cel adevărat. Nu, acesta este undeva în profunzime, ascuns de temerile și îndoielile tale. Dacă te-ai putea elibera de aceste temeri, dacă ai putea crede cu adevărat în tine, atunci adevăratul TU ar fi eliberat. Potențialul tău ar ieși la iveală. Uriașul s-ar trezi din somn.

Acesta e un basm al transformării și tuturor ne place să-l auzim. E atât de tonifiant și dător de speranță! Cine nu și-ar dori să fie eroul care să înfrunte demonii și să se transforme în ceea ce a știut dintotdeauna că poate fi? Cu toții am vrea asta. De aceea ne identificăm cu Michael J. Fox din *The Secret of My Success*, cu Melanie Griffith din *O femeie face carieră* sau cu John Travolta din *Phenomenon*. Ne plac toate aceste povești ale unor metamorfoze, poate pentru că sugerează faptul că avem cu toții același potențial nelimitat și că îl putem fructifica prin disciplină, perseverență și puțin noroc.

Îmblânziți de acest prim precept al înțelepciunii tradiționale, suntem cu ușurință convinși de cel de-al doilea: pentru a avea acces la potențialul tău nelimitat, trebuie să-ți identifice slăbiciunile și să le îndepărtezi. Această abordare ce privește auto-perfecționarea ți se inoculează odată cu aprecierea primelor tale performanțe. Ți se spune că, pentru a avansa în carieră, trebuie „să-ți diversifici abilitățile”. Trebuie să devii pluridisciplinar. De fiecare dată când ți se apreciază munca, sunt câteva cuvinte de laudă pentru performanțele din anul care a trecut, dar în discuția care urmează e subliniat esențialul: cum să-ți tratezi „laturile cu potențial de îmbunătățire”. Managerul aduce în discuție, din nou, aspectele unde întâmpini dificultăți – unde dintotdeauna ai întâmpinat dificultăți – și improvizezi din nou împreună un „plan de dezvoltare” pentru a încerca să-ți depășești punctele slabe. Când ai ajuns la sfârșitul carierei, ți-ai petrecut atât de mult timp încercând să te desăvârșești, încât ești probabil aproape perfect.

Managerilor de elită nu le place basmul ăsta. Ca toate poveștile sentimentale, și asta e liniștitoare și comodă, dar ciudat de nemulțumitoare. Eroul, șlefându-se ascultător, pare agreabil și plin de calități, dar cam... neverosimil. Cu cât vorbești mai mult cu acești manageri despre subiect, cu atât mai viu devine spiritul lor critic. Dacă îi asculți suficient de mult, vei descoperi dincolo de aparențele încântătoare, mesajul sinistru care se ascunde dedesubt. Iată ce ne-au spus:

În primul rând, afirmația că fiecare dintre noi poate fi „orice își dorește, nu trebuie decât să se străduiască din greu” este de fapt o promisiune destul de

goală. Dacă am putea toți să fim „orice ne-am dori”, am avea același potențial. Iar dacă am avea același potențial, ne-am pierde individualitatea. N-am mai avea talente unice și nu ne-am mai exprima prin obiective unice, capacități unice și realizări unice. Am fi cu toții la fel. Fără nici o identitate distinctă, fără nici un destin diferit. Am fi cu toții niște pânze albe, pregătite, în așteptare și gata să acționeze, dar fără nici o trăsătură.

În al doilea rând, mai e mesajul că, dacă lucrezi asupra imperfecțiunilor tale, tenacitatea îți va fi până la urmă răsplătită. În aparență, e un sfat temeinic, chiar dacă a devenit clișeu: „Dacă nu reușești de la început, mai încearcă, mai încearcă o dată.” Totuși, cei mai eficienți manageri îl resping. De ce? Pentru că, dacă nu faci decât să încerci toată viața să-ți transformi minusuri precum lipsa compasiunii, a gândirii strategice sau a puterii de convingere, în talente, atunci vei trăi într-o perpetuă frustrare.

Tenacitatea e folositoare dacă încerci să deprinzi o nouă abilitate sau să înveți ceva nou. Perseverența poate fi chiar nimerită dacă încerci să-ți construiești o cărare îngustă prin vreunul din „terenurile virane” ale mentalului tău pentru ca, de pildă, lipsa talentului „compasiune” să nu submineze permanent talentele tale din alt domeniu. Dar perseverența orientată în primul rând către domeniile în care nu ești talentat e auto-distructivă – oricâtă hotărâre și bună intenție nu te vor ajuta *vreodată* să-ți construiești un ansamblu de „magistrale cu patru benzi”. Vei fi nemulțumit de tine, îți vei face multe reproșuri și te vei supune la tot felul de constrângeri încercând să atingi imposibilul.

În ochii experimentați ai marilor manageri, basmul acesta cu transformarea, oricât de optimist ar putea părea, relatează de fapt despre zadarnica negare a ceea ce ești și despre perseverența greșit înțeleasă.

În al treilea rând, povestea asta descrie o relație sortită eșecului. Managerul tradițional vrea în mod sincer să scoată ce e mai bun din angajatul său, dar alege să facă acest lucru orientându-se spre remedierea slăbiciunilor lui. Angajatul are probabil multe laturi pozitive, dar managerul ajunge să-l caracterizeze prin cele câteva domenii în care se descurcă mai greu. E vorba de aceeași dinamică ce caracterizează și alte relații eșuate.

Ai avut vreodată o legătură nefericită, tipul acela de relație în care presiunea fiecărei zile îți seacă energiile și te înstrăinează de tine însuși? Dacă da, amintește-ți cum te-ai simțit atunci și nu uita: o relație proastă este mai rar una în care partenerul nu te cunoaște foarte bine. Cel mai adesea, o relație proastă este una în care partenerul ajunge să te cunoască într-adevăr... dar își dorește să fii altfel. Poate că partenerul tău a dorit să te facă mai bun. Poate că ai fost pur și simplu incompatibili, iar slăbiciunile voastre v-au deranjat reciproc. Poate că partenerul tău era un om căruia îi plăcea să atragă atenția asupra lipsurilor celorlalți. Indiferent de motiv, ai ajuns să te simți definit parcă de lucrurile pe care *nu* le-ai făcut, mai degrabă decât de cele pe care le-ai făcut. Iar asta te-a coplesit.

E același sentiment pe care mulți manageri îl induc fără să vrea în sufletul angajaților lor. Chiar și când lucrează cu cei mai eficienți dintre oameni, tot pierd majoritatea timpului discutând despre cele câteva non-talente ale fiecăruia și modul de îndreptare a acestora. Oricât de bine intenționate, relațiile preocupate de defectele partenerului nu sfârșesc bine niciodată.

În ultimul rând, povestea se termină într-o notă dintre cele mai pesimiste: victima trebuie condamnată. Managerii mai puțin eficienți se distribuie în rolul de mentor. Orbi la diferența dintre abilități și cunoștințe – care pot fi dobândite – respectiv talente – care nu se învață – acești manageri atrag tot timpul atenția asupra non-talentelor angajatului, în speranța că acesta și le poate remedia și poate deveni „multidisciplinar”. „Ai putea deveni mai convingător, mai strategic, mai plin de compasiune, dacă te-ai strădui suficient”, e sfatul lor perpetuu. Mesajul lor implicit este că tu, angajatul, poți controla rezultatul „străduindu-te”. Poți să urmezi niște cursuri, să-ți modifice reacțiile, să te cenzurezi. Răspunderea este a ta. Deci dacă eșuezi și nu reușești să realizezi imposibilul, să-ți transformi non-talentele în talente, un imaginar deget acuzator se îndreaptă către tine. *Tu* n-ai fost destul de tenace. *Tu* nu te-ai străduit destul. Greșeala e doar a *ta*.

Spunând că îți poți transforma non-talentele în talente, acești manageri mediocri nu numai că te pregătesc pentru eșec, ci implicit te învinovătesc pentru inevitabilul insucces. E de-a dreptul pervers.

Pentru toate aceste motive, marii manageri resping basmul impus de tradiție. Ceea ce nu înseamnă că au convingerea că orice perseverență e zadarnică. Este zadarnică doar cea orientată în primul rând către domeniile în care nu ești talentat. Nu înseamnă nici că marii manageri ignoră slăbiciunile unei persoane. Fiecare angajat are domenii unde se descurcă mai greu, iar ele trebuie analizate – vom descrie mai detaliat modul în care marii manageri iau în considerare slăbiciunile unei persoane, mai târziu în acest capitol.

Înseamnă, în schimb, că managerii de elită încearcă aproape în mod agresiv să identifice talentele fiecărui individ și îl ajută să și le cultive.

Iată cum fac: Credința lor e că plasarea la locul potrivit e cheia tuturor problemelor. Țin cont de excepții. Și își petrec majoritatea timpului cu oamenii lor *cei mai buni*.

Distribuirea în roluri înseamnă totul

„Cum cultivă marii manageri performanța de excepție într-un mod atât de consecvent?”

Așa cum am văzut, fiecare om are niște talente – tipare recurente de gândire, simțire și comportament care pot fi aplicate în mod productiv. Mai simplu spus, fiecare individ poate face măcar un singur lucru mai bine decât alții zece mii. Totuși, nu toată lumea e plasată neapărat într-un post unde să-și poată folosi talentele. Chiar dacă la început omul a fost ales pentru talentul său, după câteva mutări și redistribuții, s-ar putea să fie plasat acum în mod greșit.

Dacă vrei să transformi talentul în performanță, trebuie să distribui fiecare persoană astfel încât să o plătești pentru ceea ce e înclinată în mod natural să facă foarte bine. Trebuie să o plasezi într-un rol care să i se potrivească.

În sport, acest lucru e destul de simplu. Datorită forței sale fizice și a personalității puternice, e limpede că Rodman trebuia plătit pentru a recupera mingi și nu pentru a fi conducător de joc. În artele interpretative, e la fel de clar. Distribuția inițială din *Butch Cassidy și Sundance Kid* îi avea pe Paul Newman în rolul lui Sundance și pe Robert Redford în rolul lui Butch. După câteva repetiții, a reieșit că rolurile nu exploatau talentul actorilor. S-a schimbat un rol cu celălalt și ambele personaje s-au materializat aproape imediat. Newman s-a regăsit în figura încrezătoare și volubilă a lui Butch Cassidy, în vreme ce Redford l-a interpretat perfect pe Sundance Kid, un tip mai frământat, aproape deferent. Forța jocului acestor actori a dăruit acestui film clasic un farmec aparte, care altminteri ar fi lipsit.

Când e vorba de locul de muncă, plasarea oamenilor la locul potrivit devine o operațiune ceva mai dificilă. În primul rând, ceea ce contează este latura interioară a unei persoane, nu forța sau aspectul fizic. Unor dintre managerii le e greu să privească dincolo de fizic, la talentele reale ale fiecărui individ. În al doilea rând, managerii sunt adesea preocupați de abilitățile sau cunoștințele unei persoane. Astfel, absolvenții de marketing sunt distribuiți în mod inevitabil în departamentul de marketing, iar celor cu cunoștințe de contabilitate li se rezervă departamentul financiar. Nu-i nici o greșeală în a include abilitățile și pregătirea unei persoane pe lista criteriilor de selecție. Dar dacă nu pui în capul listei talentul acelei persoane, vei risca să obții o performanță mediocră.

Distribuirea în funcție de talent este unul dintre secretele nescrise ale succesului marilor manageri. Uneori poate fi foarte simplu: de pildă, vânzătorului tău agresiv și egocentric ar trebui să i se repartizeze un teritoriu unde se cere aprinsă o scânteie. Iar cel mai răbdător și mai prietenos să aibă, dimpotrivă,

zona unde relațiile au nevoie de consolidare. În orice caz, în majoritatea cazurilor, plasarea în funcție de talent necesită mare finețe.

Imaginează-ți, spre exemplu, că tocmai ai fost promovat în funcția de manager al unei echipe de angajați. Habar n-ai dacă acești oameni au talent sau nu. Nu ești tu cel care i-a ales. Dar acum ți-au fost încredințați ție. Ești responsabil pentru performanța lor. Unii manageri împart iute membrii echipei în două grupuri: câștigători și perdanți. Îi păstrează pe primii, se debarasează de ultimii și selectează alți oameni pentru a umple golurile.

Cei mai buni manageri sunt mai metodici. Stau de vorbă cu fiecare om în parte, îl întreabă care îi sunt punctele forte și cele slabe, ce obiective și vise au. Lucrează cu fiecare angajat, observă ce alegeri face, felul în care interacționează cu ceilalți, cine pe cine sprijină și de ce. Sunt atenți la detalii. Nu se grăbesc, fiindcă știu că cel mai bun mod de a identifica talentele unui individ este de a observa felul în care se poartă de-a lungul timpului.

Și apoi, da, împart echipa în cei care pot rămâne și cei care ar trebui încurajați să-și găsească alte posturi. Dar ei adaugă o a treia categorie: „cei de redistribuit”. Aceștia sunt oamenii care au dovedit unele talente valoroase dar care, din diverse motive, nu sunt în situația de a le folosi. Sunt plasați în mod greșit. Prin redistribuirea lor în roluri potrivite, marii manageri reușesc să se concentreze asupra punctelor forte ale fiecărui angajat și să-i transforme talentul în performanță.

Mandy M., managerul echipei de proiectare despre care am vorbit mai devreme, ne spune această poveste. Recent promovată în conducerea departamentului de proiectare al companiei sale, Mandy a moștenit un angajat pe nume John. Era plasat într-un post strategic, unde era plătit să ofere consiliere clienților. Mediul de lucru era tensionat și individualist, cu asociați care se întreceau în găsirea celei mai inteligente soluții pentru client. Iar John se descurca mai greu. Toată lumea știa că era destul de isteț pentru a-și face treaba. Dar nu dădea randament. Nu era implicat afectiv și, după părerea multora, era pe cale de a-și pierde slujba. Dacă nu pleca de bună voie, cineva urma să-i facă bagajele.

Dar Mandy a văzut ceva special la John. Cu câteva luni înainte de a fi promovată, observase că singurele momente când devenea cu adevărat entuziast era atunci când lucra cu un șef care-i acorda atenție. Se crease o relație între cei doi și John începea să strălucească în preajma acestui șef de echipă. Dar apoi acesta din urmă a fost mutat pe alt post și tot entuziasmul lui John a pierit.

Călăuzită de această observație, Mandy l-a pus pe John în categoria angajaților „de redistribuit”. Și-a dat seama că era vorba de un om care avea nevoie de stabilirea unor legături, la fel cum alții au nevoie de recunoaștere. Deci a luat nevoia lui de relaționare și a folosit-o acolo unde ea putea fi de mare ajutor pentru companie: în sectorul de dezvoltare a afacerii.

John a devenit o mașină de vânzări. Era înzestrat cu talentul de a ieși în întâmpinarea oamenilor, de a le învăța numele, de a-și aminti tot felul de lucruri despre ei. A stabilit relații autentice cu sute de clienți și de oameni interesați de

serviciile firmei. Pe baza acestor relații, vechii clienți au rămas fideli, iar lor li s-au alăturat curând mulți alții. John era în largul său, folosindu-și punctele forte, și toată lumea avea de câștigat.

Când Mandy povestește acest episod, îi poți simți emoția din glas. Ca mulți alți manageri de excepție, e încântată de ideea că cineva are ocazia să-și folosească din plin talentele. Știe că rar ai posibilitatea să găsești un rol care să-ți dea șansa de a pune în practică ceea ce ai mai special, un rol în care ceea ce face ca tu să fii TU este, de asemenea, ceea ce te face să fii bun. E un lucru rar nu pentru că nu există suficiente slujbe interesante – practic toate meseriile făcute foarte bine pot interesa – ci pentru că prea puțini oameni ajung să-și cunoască adevăratele talente și prea mulți manageri eșuează când e vorba să observe la angajații lor acel ceva care îi face speciali. Mandy știe că, într-un alt context, ar fi putut rata foarte bine acea sclipire a talentului lui John. El ar fi dat greș și n-ar fi învățat mare lucru din eșecul său.

Dar iată că ea nu a pierdut momentul. A observat la timp forța latentă care zăcea în John. Și plasându-l cu grijă la locul potrivit, a putut focaliza acea forță, transformând astfel talentul în performanță.

Toți oamenii au talentul de a fi excepționali într-un anumit domeniu. Secretul e descoperirea acelui domeniu. Și plasarea la locul potrivit.

Managementul excepțiilor

„De ce încalcă marii manageri Regula de Aur?”

„Toți oamenii sunt excepționali” are și un alt sens: cu toții ar trebui tratați ca niște excepții. Fiecare angajat are propriul său filtru mental, propriul mod de interpretare a lumii înconjurătoare, prin urmare fiecare angajat va solicita altceva de la tine, ca manager.

Unii își doresc să-i lași în pace aproape imediat după angajare. Alții se simt desconsiderați dacă nu îi verifici în fiecare zi. Unii vor să aibă recunoașterea ta, ca „șef”. Alții simt că mai valoroasă e recunoașterea colegilor. Unii aspiră la prețuirea publică. Alții fug de publicitate, apreciind mai degrabă un cuvânt de mulțumire rostit fără martori. Fiecare angajat respiră alt oxigen psihologic.

Kirk D., manager de vânzări al unei companii farmaceutice, a învățat repede acest lucru. Ne-a vorbit despre un vânzător de-al său, Mike, care a fost întotdeauna printre primii zece între cei 150 de angajați ai firmei, dar care, a simțit Kirk, mai avea mult de oferit.

„Inițial, nu-l puteam înțelege. Eu sunt o fire competitivă și, întrucât fusese jucător profesionist de fotbal american, ca fundaș, timp de opt ani, am presupus că și lui îi plăcea să intre în competiție, ca și mie. Am încercat să-l ațâț, spunându-i ce performanțe bune avuseseră ceilalți agenți în luna aceea. Dar când îi vorbeam, părea plictisit. Nu-i trezeam nici un interes. S-a dovedit că, în ciuda aparențelor, Mike n-avea deloc o fire competitivă. El urmărea să realizeze permanent ceva. Vroia să se întrecă doar cu el însuși. Nu-i păsa de ceilalți. În mintea lui, ei n-aveau nici o importanță. Așa că am început să-l întreb ce avea de gând să facă în luna respectivă pentru a se perfecționa. Imediat ce i-am pus această întrebare, nu-l mai puteam opri. Ideile curgeau fluviu. Și împreună chiar le-am pus în practică. A fost agentul comercial numărul unu al companiei, timp de șase ani la rând.”

Mai ții minte Regula de Aur? „Tratează-i pe oameni așa cum ai vrea să fii tratat tu însuși”. Cei mai buni manageri încalcă zilnic această regulă. Ei spun că *nu* trebuie să-i tratezi pe oameni așa cum vrei să fii *tu* tratat. Acest lucru ar presupune că toată lumea respiră același oxigen psihologic ca și tine. De pildă, dacă ești competitiv, toată lumea trebuie să-ți semene. Dacă-ți place aprecierea publică, tuturor trebuie să le placă în aceeași măsură.

E un raționament bine intenționat, dar foarte simplist, care seamănă cu cel al puștiului de patru ani care, de ziua mamei lui, îi dăruiește cu mândrie un camion roșu, pentru că e cadoul pe care *el* și-l dorește. Prin urmare, managerii de elită resping Regula de Aur. Tratează fiecare om, spun ei în schimb, așa cum ar vrea *el* să fie tratat, ținând cont de individualitatea lui. Desigur, fiecare angajat

trebuie să adopte anumite standarde de comportament, anumite reguli. Dar dincolo de aceste reguli, tratează pe fiecare în mod diferit, în funcție de necesitățile sale.

Unii manageri vor protesta: „Dar cum aş putea urmări necesitățile unice ale fiecărui angajat în parte?” Şi cine ar putea să-i condamne? E greu să te porţi cu fiecare angajat în mod diferit, mai ales că aspectul exterior oferă prea puține indicii despre nevoile unui individ. E ca şi cum ai vrea să joci şah fără a şti modul în care piesele pot fi mutate.

Dar managerii cei mai buni au găsit soluția: Întreabă. Întreabă-ți angajatul despre obiectivele sale. Ce urmărește să realizeze în postul pe care îl deține în prezent? Cum își vede cariera evoluând? Ce obiective personale ar vrea să-ți împărtășească? Cât de des vrea să vă întâlniți pentru a discuta despre progresele sale?

Descoperă cum anume îi place să fie prețuit: pare să aprecieze recunoașterea publică sau privată? Scrisă sau verbală? Față de cine vrea să fie lăudat? Se poate dovedi foarte eficient să-i ceri să-ți povestească despre cea mai semnificativă recunoaștere pe care a primit-o vreodată. Află ce anume a făcut-o atât de memorabilă. Întreabă-l și despre relația lui cu tine. Îți poate spune cum învață? Te poți interesa dacă a avut vreodată vreun mentor sau vreun partener care l-a ajutat și în ce fel anume.

Fiind nevoiți să-și amintească atât de multe informații despre fiecare dintre oamenii lor, managerii consideră uneori că e bine să-și noteze totul, eventual într-un sistem de fișiere unde fiecare angajat are propriul său dosar, la care sunt atașate notițe care să-i amintească managerului când l-a verificat ultima oară. Alții își notează detaliile doar pe niște simple cartonașe pe care le cară prin buzunare – numindu-le „informații pentru impresiunea angajatului”.

Nu există o cale mai bună decât alta pentru a înregistra aceste informații. Important e să le ai. Fără ele, ești ca și orb, eșuând în stereotipuri, generalizări și concepte eronate de genul „a fi drept înseamnă să îi tratezi pe toți la fel”. Însă bine informat, te poți orienta cum se cuvine. Te poți concentra asupra punctelor forte ale fiecărui angajat, transformând talentele în performanță. Poți administra „ținând cont de excepții”.

Petrece majoritatea timpului cu oamenii tăi cei mai buni

„De ce marii manageri fac favoritisme?”

Dacă ești manager, ai putea încerca acest exercițiu. În partea stângă a unei coli de hârtie notează-ți numele subordonaților tăi în ordinea descrescătoare a productivității lor, cu numele celui mai eficient în capul listei. În partea dreaptă, scrie aceleași nume, de data asta în ordinea descrescătoare a „timpului petrecut cu ei”, cu cel mai mult timp în capul liste. Acum trage niște linii care să unească numele din stânga cu numele corespunzătoare din dreapta.

Liniile se intersectează? Adesea așa se întâmplă. Mulți manageri își dau seama că-și petrec cel mai mult timp cu angajații lor cei mai puțin eficienți. Ar putea părea un mod foarte sigur pentru un manager de a-și investi timpul. La urma urmei, cei mai buni dintre angajații tăi știi deja să-și facă treaba cum se cuvine. Nu au nevoie de tine. În schimb, cei care au probleme, au nevoie de tot sprijinul pe care îl poți oferi. Fără ajutorul tău, s-ar putea nu numai să eșueze ca indivizi, ci să tragă după ei întreaga echipă.

A investi în angajații cu probleme ar putea părea un lucru inteligent, totuși cei mai buni dintre manageri fac exact pe dos. Atunci când unesc pe hârtie cele două coloane, liniile lor sunt orizontale. Ei își petrec *majoritatea* timpului cu oamenii lor *cei mai* productivi. Investesc în angajații cei mai buni. De ce?

Pentru că ei își privesc misiunea în mod cu totul diferit de majoritatea celorlalți manageri. Aceștia din urmă presupun că esența slujbei lor este de a controla sau a instrui. Iar dacă percepi „controlul” ca fiind esența rolului de manager, atunci sigur că e mai productiv să-ți petreci majoritatea timpului cu angajații care au dificultăți, de vreme ce aceștia încă trebuie controlați. În mod similar, dacă ți se pare că a fi manager înseamnă în primul rând „a instrui”, atunci pare înțelept să-ți investești timpul în oamenii cu probleme, căci aceștia mai au multe de învățat.

Dar marii manageri nu pun mare preț nici pe control, nici pe instruire. Ambele au locul lor, mai ales când vine vorba de noii angajați, dar nu constituie fundamentul: sunt lucruri prea elementare, prea statice.

Pentru marii manageri, esența rolului lor este cel de catalizator: transformarea talentului în performanță. Așa că, atunci când își petrec timpul cu un angajat, nu-l instruiesc și nu-l corectează, ci își frământă mintea în căutarea celor mai bune căi de „a-i evidenția” talentelor distincte.

- Ei se străduiesc să creeze un *ansamblu unic de așteptări* care vor concentra eforturile fiecărui individ în parte; amintește-ți de amănuntele și unicitatea contractului lui Rodman și de faptul că toți ceilalți jucători ai echipei Chicago Bulls se vor aștepta la același tip de abordare.
- Ei încearcă să *evidențieze și să perfecționeze stilul unic al fiecărei persoane*. Îi atrag atenția asupra acestui stil. Îl ajută să înțeleagă motivul pentru care i se potrivește și modul în care îl poate perfecționa. E ceea ce Mandy a făcut cu John și ceea ce trebuie să facă pentru toți subordonații săi direcți.
- Și plănuiesc cum ar putea *acționa ca un paravan* pentru fiecare angajat, ca aceștia să-și poată exercita propriul talent cât mai liber. Așa cum explică Robert T., manager la o filială a unei mari firme de brokeraj: „Brokerii mei nu lucrează pentru mine. Eu lucrez pentru ei. Dacă nu pot scoate la iveală noi idei care să le ajute pe vedetele mele, pot cel puțin să ung roțile administrative pentru ca nimic să nu le stea în cale.”

Dacă acesta e modul în care îți privești rolul, dacă asta faci atunci când îți petreci timpul cu oamenii tăi – stabilești așteptări unice, evidențiezi și perfecționezi stiluri individuale, protejezi – atunci nu vei putea ajuta decât fiind atras către angajații tăi cei mai talentați. Cu cât mai multă energie și atenție vei investi în talentul lor, cu atât mai mare va fi câștigul. Timpul petrecut cu cei mai buni oameni ai tăi este pur și simplu timpul tău cel mai productiv.

„NICI O VESTE” UCIDE CONDUITA

În schimb, timpul petrecut departe de cei mai buni e îngrijorător de distructiv. Absolvenții școlii de management tip *macho*, cu motto-ul ei rigid „«Nici o veste» e o veste bună” ar fi surprinși de nocivitatea acestui slogan.

Formulând-o simplu, sarcina unui manager este să încurajeze oamenii să aibă predominant conduite productive și mai puțin altele, neproductive. Managerii „macho” au uitat că reacțiile lor pot influența în mod semnificativ care dintre conduite vor apărea din ce în ce mai frecvent și care vor dispărea treptat. Au uitat că se află zilnic în prim plan și că, indiferent dacă le place sau nu, transmit semnale pe care toți angajații le aud.

Marii manageri nu uită acest lucru. Știu că sunt permanent în centrul atenției. Știu că, cu cât se ocupă mai puțin de conduitele productive ale celor mai buni oameni ai lor, cu atât vor avea parte mai puțin de ele. Pentru că ființele umane au nevoie, mai mult sau mai puțin, de atenție, dacă nu o vor obține vor avea tendința, conștient sau nu, să-și schimbe conduita până ce li se acordă atenție.

E motivul pentru care dacă acorzi, ca manager, mai multă atenție angajaților tăi cu probleme și îți ignori „vedetele”, poți influența negativ comportarea acestora din urmă. Călăuziți de aparenta ta indiferență, oamenii tăi cei mai buni s-ar

putea să facă mai puțin ceea ce inițial a făcut din ei „vedete” și să adopte alt tip de conduită, menită să trezească o reacție, bună sau rea, din partea ta. Atunci când vedetele tale încep să-și facă de cap, e semn sigur că ai acordat atenție unor persoane și conduite nepotrivite.

Deci încearcă să îți minte: te afli totdeauna în prim plan. Timpul și atenția ta investite necorespunzător nu sunt chestiuni neutre. „Nici o veste” nu e niciodată o veste bună. Lipsa veștilor distruge tocmai conduitele pe care vrei să le multiplici.

Prin urmare, în termeni practici, marii manageri investesc în oamenii lor cei mai buni pentru că e un lucru extrem de productiv să faci asta și extrem de distructiv să faci altfel. Totuși, în anchetele noastre, marii manageri s-au arătat bucuroși să explice totul în termeni mult mai conceptuali. Ne-au spus că a investi în cei mai buni este, în primul rând, *cel mai corect lucru pe care-l poți face*; în al doilea rând, e *cel mai bun mod de a învăța*; și, în al treilea rând, *singura cale de a rămâne orientat către perfecțiune*.

A INVESTI ÎN OAMENII TĂI CEI MAI BUNI ESTE...

CEL MAI CORECT LUCRU

Deși marii manageri cred în noțiunea de „corectitudine”, ei o definesc destul de diferit de restul lumii. Pentru ei, „corectitudine” nu înseamnă să-ți tratezi toți oamenii în același mod. Ei sunt de părere că singurul mod de a trata pe cineva corect este de a-l trata așa cum merită, având în vedere ceea ce a realizat. Jimmy Johnson, antrenorul cu care echipa Dallas Cowboys a câștigat de două ori Super Cupa și care e acum manager la Miami Dolphins, surprinde foarte bine noțiunea lor de „corectitudine”. Iată ce le-a spus într-un discurs jucătorilor de la Miami, după ce i-a preluat de la Don Shula:

„Am de gând să fiu foarte consecvent cu fiecare dintre voi, căci pe fiecare vă voi trata în mod diferit. Așa vor sta lucrurile. Cu cât un jucător va munci mai mult și va avea performanțe mai bune, cu cât îmi va îndeplini mai bine indicațiile, cu atât mai mult va avea parte de atenția mea. În schimb, dacă nu muncește sau e un jucător slab, nu va face mulți purici pe-aiici.”

E un limbaj care ar putea părea cam direct pentru mediul afacerilor, dar conceptul e valabil pentru toți marii manageri. Mai simplu spus, ei aleg să investească mai mult timp în cei mai buni oameni ai lor pentru că aceștia o merită mai mult.

Ei știu că ființele umane sunt ahtiate după atenție. Fiecare individ apreciază probabil alt tip de atenție, dar nimănui nu-i place să fie ignorat. Dacă dragostea nu e opusul urii, cu siguranță însă, indiferența este opusul ambelor. Dacă-ți petreci majoritatea timpului cu cei mai slabi oameni ai tăi, atunci mesajul pe care îl transmiți angajaților este: „cu cât performanța ta devine mai bună, cu atât mai puțin timp și atenție vei primi din partea mea, managerul tău”. Din orice unghi ai privi, e un mesaj nefericit.

Deci petrece-ți cel mai mult timp cu angajații de vârf. Acordă-le atenție. Fii corect cu cine trebuie.

Unul dintre cele mai de efect lucruri pe care le poți face după lectura acestei cărți este să te întorci și să-i „reangajezi” pe oamenii tăi cei mai buni – adică să te duci și să le spui de ce sunt atât de buni. Spune-le de ce ei reprezintă unul dintre pilonii succesului echipei lor. Alege un stil care să ți se potrivească și nu lăsa discuția să alunece pe tărâmul promisiunilor despre promovări viitoare – asta e o altă discuție, pentru altădată. Spune-le doar de ce contribuția lor este atât de prețuită în clipa asta. Nu presupune că ei o știu deja.

A INVESTI ÎN OAMENII TĂI CEI MAI BUNI ESTE...

CEL MAI BUN MOD DE A ÎNVĂȚA

Poți învăța o mulțime de lucruri petrecând timpul pe lângă angajații cu probleme. Poți afla de ce unele sisteme sunt greu de condus, de ce inițiativele sunt prost elaborate, de ce clienții sunt nemulțumiți. Și, în timp, poți deveni, așa cum se întâmplă cu mulți manageri, expert în descrierea anatomiei eșecului, cu diferitele lui remedii.

În mod ironic, nimic din toate astea nu te va ajuta să înțelegi cum arată perfecțiunea. Nu poți învăța mare lucru despre ea doar din studiul eșecului. Din numărul infinit de căi prin care se poate îndeplini o anumită sarcină, majoritatea dintre ele sunt greșite. Există doar câteva căi corecte. Din păcate, nu ajungi să le identifici numai prin eliminarea celor incorecte. Perfecțiunea nu este opusul eșecului. E cu totul altceva. Are propria sa configurație, care uneori include conduite ce par surprinzător de asemănătoare cu cele ale oamenilor tăi care se descurcă greu.

De pildă, dacă îți petreci majoritatea timpului analizând eșecul, nu vei ajunge să descoperi niciodată că cele mai bune dintre cameriste se întind pe pat și pornesc ventilatorul din tavan, sau că ospătarii de elită oferă opinii clare, sau că marii agenți comerciali simt reticența interlocutorului la aproape fiecare confruntare cu un potențial client, sau că asistentele cele mai bune se atașează emoțional de pacienții lor. Dimpotrivă, descoperind câteva dintre aceleași conduite la cele mai proaste cameriste, la cei mai slabi ospătari, vânzători sau asistente, s-ar putea să concepi reglementări sau politici care să evite aceste tipuri de comportament.

Gallup a lucrat cu una dintre cele mai mari clinici din Europa pentru a ajuta la găsirea unor asistente de calibrul celor mai bune pe care clinica le avea deja. În cadrul analizei noastre, am identificat o sută de asistente excelente și o sută de asistente de valoare medie, pe baza aprecierilor șefilor direcții ale acestora. Le-am intervievat apoi pe fiecare în parte, căutând acele câteva talente pe care le aveau în comun asistentele de elită.

Printre multele lor talente comune am descoperit unul numit „reacția pacientului”. Cele mai bune asistente *simt nevoia* să îngrijească. Pur și simplu

nu pot să nu aibă grijă de cineva. Filtrul lor mental cerne tot timpul și găsește automat ocazii de a îngriji. Dar dacă acest lucru constituie o necesitate, *bucuria* vine atunci când văd că pacientul începe să reacționeze. Fiecare pas spre ameliorarea stării lui constituie un impuls pentru ele. Reprezintă recompensa lor psihologică. Această pasiune de a-și vedea pacientul reacționând este talentul care le împiedică pe cele mai bune asistente să se simtă doborâte de tristețea sau suferința inerente meseriei lor. Talentul este acela care le permite să găsească forță și satisfacție în munca lor.

Când le-am spus asta managerilor lor, ei au răspuns: „Nu suntem organizați în felul ăsta, pentru că nu vrem ca asistentele noastre să se apropie prea mult de pacienții lor.” Au spus că pacienții erau permanent alții. Se întâmpla în mod obișnuit ca o asistentă să revină după un week-end sau o zi liberă și să descopere că pacientul lor a plecat, s-a mutat în altă secție, a fost transferat la alt spital sau pur și simplu a fost externat. „Paturile trebuie eliberate cât mai repede și nu ne putem organiza în nici un fel pentru a ține o asistentă alături de pacientul său prea mult timp. Unele dintre asistentele noastre se supărau atunci când vedeau că le-au dispărut pacienții. Prin urmare, acum le spunem să păstreze distanța. Nu vrem să aibă senzația unei pierderi atunci când pacientul e mutat.”

În ciuda acestor intenții laudabile, politica lor a făcut să sufere multă lume. Au avut de suferit asistentele (li s-a refuzat una dintre cele mai importante resurse de satisfacție) pacienții (multe studii au arătat că ei se vindecă mai repede dacă sunt îngrijiți de o asistentă de care s-au legat sufletește) și chiar managerii (care trebuie să aibă de-a face cu pacienți ce se simt izolați și asistente demoralizate).

Cum ar trebui să fie organizate spitalele? E o întrebare dificilă. E limpede că, pentru a menține costurile sănătății la niveluri mai reduse, fiecare spital e constrâns să-și „expedieze” cât mai repede pacienții, pentru a elibera paturile. Totuși, deși Gallup n-a putut oferi o soluție rapidă acestei probleme, a evidențiat calea cea mai bună către o rezolvare: stai cu cele mai bune asistente și roagă-le să-ți spună cum ar face *ele* să echilibreze necesitățile pacienților, asistentelor și a finanțatorilor. Oricare ar fi soluția lor, ea nu poate fi mai proastă decât întregul sistem de tip „bandă rulantă” care umilește pacienții și le taie sursa de oxigen celor mai bune dintre asistente.

Din păcate, această organizație a ales să ignore vocile celor mai buni oameni ai săi. Nu au găsit motivul sau poate voința pentru a-și schimba structura greșită, dar aparent, eficientă. Se luptă în prezent, mai mult ca niciodată, cu nemulțumirea pacienților, moralul asistentelor medicale și costurile în permanentă creștere.

Din fericire, multe alte companii au început să-și dea seama cât de profitabil e studiul perfecțiunii, pentru a învăța despre perfecțiune. Companii cu standarde de elită precum Southwest Airlines, General Electric sau Ritz-Carlton organizează turnee de afaceri, pentru care lista de așteptare se întinde pe mai mulți ani, iar compania Walt Disney ține chiar niște seminarii despre secretele sale, intitulat „Metoda Disney”.

Cu siguranță, managerii pot învăța câte ceva folositor din investigarea metodelor aplicate de aceste companii, dar chiar orientați asupra practicilor externe cele mai bune, uită adesea cel mai important lucru: să se întoarcă și să studieze proprii lor performeri de vârf. E ceea ce au făcut Disney, Southwest Airlines, General Electric și Ritz-Carlton. Ca să adune material pentru turneele și seminariile lor, și-au intervievat, urmărit, filmat, evidențiat cei mai buni angajați. Au studiat excelența așa cum se întâmplă ea zi de zi, în lumea lor. Au învățat de la cei mai buni.

Toți managerii ar trebui să facă la fel. Petrece-ți timpul cu oamenii tăi cei mai buni. Urmărește-i. Învăță de la ei. Fii la fel de coerent în descrierea perfecțiunii, cum ești în descrierea eșecului. Studiarea celor mai bune practici externe are meritul său. Dar metoda hotărâtoare este să studiezi cele mai bune practici *interne*.

Cum poți face asta? Cel mai bun mod de investigarea a perfecțiunii este de a petrece pur și simplu mai mult timp cu performerii tăi de vârf. Poți începe prin a le cere să-ți explice secretul lor – deși majoritatea dintre ei sunt atât de intim legați de succesul propriu, încât se dovedește adesea dificil ca ei să poată descrie exact ce anume îi face să fie atât de buni.

În schimb, mulți dintre managerii de elită pe care i-am intervievat ne-au spus că își petrec o grămadă de timp doar observându-i pe cei mai buni dintre oamenii lor. Managerii de vânzări se organizează în așa fel încât să călătorească lunar împreună cu unul sau doi dintre agenții lor de elită. Directorii de școală asistă la orele câtorva dintre profesorii lor cei mai buni. Șefii serviciilor de relații cu publicul ascultă cu regularitate felul în care răspund solicitărilor reprezentanții lor de vârf. Scopul acestei investiții de timp și atenție nu este de a evalua sau monitoriza. Ideea e, așa cum spunea un manager de vânzări, „să dau drumul magnetofonului din cap pentru ca, întors la birou, să-l pot asculta din nou, analiza și înțelege ce s-a întâmplat și cum de a funcționat.” Ca și alți mari manageri, trebuie să înregistrezi permanent.

A INVESTI ÎN OAMENII TĂI CEI MAI BUNI ESTE...

SINGURUL MOD DE A ATINGE PERFECȚIUNEA

Limbajul „mediei” este omniprezent. Centrele de rezervare calculează „media” apelurilor pe care un reprezentant al serviciului clienți o poate rezolva într-o oră. Lanțurile de restaurante proiectează necesitățile de personal prin estimarea numărului de ospătați de care e nevoie într-un restaurant „mediu”. Firmele de vânzări își împart zonele în funcție de numărul de clienți potențiali pe care un agent comercial „mediu” îi poate contacta. „Media” este pretutindeni.

Cei mai buni manageri nu resping neapărat acest tip de „mentalitate a mediei”. Sunt de acord că administrarea eficientă a unei companii necesită un mod de aproximare a ceea ce se întâmplă zilnic în cadrul firmei. Ceea ce resping însă vehement este aplicarea „mentalității mediei” în managementul oamenilor. Lucru care, din păcate, se întâmplă tot timpul.

S-ar putea să n-o facă în mod conștient, dar mulți manageri sunt obsedați de „medie”. Au în minte o idee clară despre ceea ce consideră a fi un nivel acceptabil de performanță – ceea ce firmele de vânzări numesc adesea „o normă”. Această normă, această performanță „medie” servește drept barometrul în raport cu care este apreciată prestația fiecărui angajat. Prin urmare, un manager își poate evalua oamenii bazându-se pe distanța față de „medie” a performanțelor sale. El poate calcula primele angajaților socotind proporția corectă din bonusul „mediu” pe care fiecare ar trebui să-l primească. Și, probabil cel mai evident simptom al „mentalității mediei”, managerul și-ar putea petrece majoritatea timpului încercând să-i ajute pe angajații cu probleme să-și ridice puțin câte puțin performanțele deasupra „mediei”, ignorându-și oamenii care prestează deja peste medie.

Acest tip de „gândire medie” e ispititor. Pare atât de sigur și de practic – concentrându-te pe angajații slabi, te protejezi pe tine și protejezi compania de inevitabilele lor greșeli. Însă marii manageri resping gândirea medie.

Iată câteva dintre motivele lor. Mai întâi, ei nu folosesc performanța medie ca barometru al performanțelor fiecărui angajat. Ei folosesc excelența. Din punctul lor de vedere, media n-are nici o relevanță pentru performanța de excepție.

Apoi, ei știu că singurii angajați care vor atinge vreodată perfecțiunea sunt cei aflați deja deasupra mediei. Ei și-au demonstrat deja aptitudinea înăscută de a-și face meseria. Acești oameni au talent. Chiar dacă pare nefiresc, angajații care lucrează deja foarte bine sunt cei mai buni candidați la perfecționare. Marii manageri știu de asemenea că e dificil să ajuți un om talentat să-și rafineze talentele. Dacă un manager e împovărat încercând să-i ajute pe angajații slabi să supraviețuiască și să sară cât de puțin peste „medie”, îi va rămâne foarte puțin timp pentru sarcina cu adevărat dificilă de a-l îndruma pe cel bun către perfecțiune.

Povestea lui Jean P. ilustrează deopotrivă irelevanța „mediei” și potențialul de progres în cazul talentului.

Pentru poziția de operator de introducere date, performanța medie națională (în SUA – nota trad.) este de 380.000 caractere pe lună sau 19.000 pe zi. Multe companii folosesc un asemenea etalon de performanță medie pentru a determina numărul de operatori care trebuie angajați. Probabil că un bun manager ar putea să-i facă pe oamenii lui să depășească media națională. Cu cât anume? Care ar trebui să fie ținta unui bun manager? Să depășească media cu 25%? Cu 35%? Cu 50%? O depășire cu cincizeci la sută ar însemna 500.000 de caractere pe lună. De fapt, cei mai buni dintre operatorii angajați pentru introducerea de date iau în răs media națională. Ei o depășesc de aproape zece ori.

Jean P. este unul dintre acești angajați. Când a fost măsurată performanța ei prima dată, a avut o medie de 560.000 de caractere pe lună, cu 50% peste media națională. Performanța i-a fost recunoscută, după care, împreună cu managerul ei, au stabilit niște obiective personale care s-o ajute să-și îmbunătățească performanța și să poată urmări această performanță. După trei luni, a atins cifra de un milion de caractere. Câteva săptămâni mai târziu, Jean și-a

verificat performanța la sfârșitul zilei și a văzut că reușise să introducă 112.000 de caractere într-o singură zi. S-a dus la managerul ei și i-a spus: „Știi ceva? Dacă reușesc o medie de peste 110.000 luna asta, atunci voi ajunge la două milioane.” Au făcut împreună o strategie și, peste șase luni, Jean a depășit două milioane de caractere.

Ea a devenit un model pentru meseria sa. Managerul ei și-a petrecut timpul observând-o, întrebând-o de ce își iubește munca atât de mult – „Sunt o fire competitivă; îmi place să depășesc cifră după cifră” – și de ce făcea tot mai puține greșeli pe măsură ce-și sporea performanța – „Am la activ mai multă practică.” Managerul a alcătuit un profil al talentului în acest rol pentru a descoperi mai mulți operatori asemeni lui Jean, și s-a gândit cum să-i recompenseze valoarea. Astăzi, cel mai bun scor al lui Jean este de 3.525.000 de caractere pe lună, iar media operatorilor care lucrează pe lângă ea este de peste un milion.

Învățămintele trase din această poveste sunt aplicabile în aproape orice alt rol. Nu folosi media pentru a estima limitele perfecțiunii. Nu vei face decât să *subestimezi* ceea ce e posibil. Concentrează-te asupra celor mai buni oameni ai tăi și împinge-i permanent către mai bine. N-ai zice, dar performerii de vârf, asemeni lui Jean P., au cel mai mare potențial pentru perfecționare.

SĂ TRECI DINCOLO DE LIMITE

„Mentalitatea mediei” nu numai că îndepărtează managerii de perfecțiune și de performerii lor de vârf.

Are un efect mult mai dăunător asupra celor mai serioase eforturi ale unui manager. „Mentalitatea mediei” limitează în mod activ performanța. Jeff H., manager de vânzări într-o companie de software, descrie acest efect distructiv:

„Lucrez pentru o firmă care n-are decât un obiectiv: un spor de 20% anual în venituri și profit. Ni s-a spus răspicat încă din prima zi că un spor de 20% va reprezenta succesul nostru ca firmă. L-am îndeplinit timp de douăzeci de ani și cei de pe Wall Street ne iubesc. Îmi dau seama de ce compania trebuie să atingă această cifră în fiecare an. Îmi dau seama de ce Wall Street preferă să fim previzibili. Dar pentru mine, ca manager al unor oameni, este foarte dificil.

Puneți-vă în locul meu. Suntem pe primul loc în companie de patru ani încoace. În fiecare an, ajung la sfârșitul celui de-al treilea trimestru și toți oamenii mei și-au atins obiectivul de creștere cu 20%. Mai au în față un întreg trimestru, dar și-au îndeplinit deja scopul. Încerci să-i motivezi să dea tot ce pot în aceste ultime trei luni. Dar pentru ei, pare mai înțelept să-și păstreze vânzările pentru anul care urmează, când în luna ianuarie vor avea astfel un start asigurat. Nu le poți reproșa faptul că, spre sfârșitul anului, o iau mai încet. Sistemul de norme e cel care încurajează acest lucru. În fiecare an trebuie să mă lupt tocmai cu sistemul care a fost conceput să ne ajute pe toți să excelăm. Trebuie să descopăr alte modalități pentru a-mi păstra oamenii «în formă».”

Cum o face? Întâmplător, Jeff are un stil puternic și conceptual, așa că recurge la redactarea unor scrisori către toți angajații lui, îndemnându-i cu vorbe frumoase să privească în ei înșiși și să mai facă un ultim efort. Iată un exemplu de scrisoare:

29 Octombrie

Oameni buni,

Fiindcă au rămas doar două luni, e imperios necesar să vă concentrați în continuare asupra obiectivelor voastre pentru anul acesta. Anul a fost până acum o cursă lungă în care ne-am dovedit competitivi, iar mulți dintre voi ar avea norma asigurată chiar dacă ar ieși acum de pe teren. Decizia vă aparține; nu pot hotărî eu pentru voi – și n-am să fac presiuni ori să ameninț pe cineva.

Totuși, dacă vrem și dacă vreți să fiți atât de buni pe cât sunteți capabili să fiți și doriți să vă dezvoltați abilitățile la capacitate maximă, obiectivul este o cursă fără sfârșit. Trebuie să înțelegeți că succesul poate fi realizat doar urmărind tot timpul să vă perfecționați – pe plan personal, profesional, financiar și spiritual. Fie că vă place sau nu, așa stau lucrurile, și acesta e angajamentul pe care vi l-ați luat acceptând provocarea de a fi cei mai buni.

Țineți minte, concentrați-vă. Nu renunțați niciodată la angajamentul pe care vi l-ați luat cu privire la propriul standard de excelență. Forțați puțin în fiecare zi, căci în timp asta înseamnă foarte mult.

Cu sinceritate,

Jeff

P.S. Voi sunteți cei mai buni oameni ai firmei și cei mai buni angajați pe care am avut vreodată privilegiul să-i coordonez.

Jeff e norocos. Cu apelurile sale sincere și cu *mantra* sa că fiecare individ trebuie să „forțeze puțin în fiecare zi, asta însemnând, în timp, foarte mult”, Jeff a reușit să treacă dincolo de limitele sistemului bazat pe normă. El a găsit o modalitate de a-și ține oamenii concentrați asupra perfecțiunii. În ciuda limitelor impuse de norme, Jeff și-a făcut echipa să aibă cele mai bune performanțe din companie, timp de patru ani la rând.

Alți mari manageri, cu talentul și stilul lor unic, își vor concepe propriile metode pentru a-și conduce oamenii spre perfecțiune. Dar în ciuda succesului lor, e totuși păcat că sunt nevoiți să irosească atâta creativitate în elaborarea unor scheme de evaluare a performanței care, fără să vrem, plafonează performanța. E păcat și că trebuie să consume atâta energie pentru a se opune „mentalității mediei”. Această energie și creativitate ar fi mult mai valoroasă pentru urmărirea nestingherită a perfecțiunii.

În orice caz, dacă te confrunți cu aceeași „mentalitate a mediei”, ar trebui să lupți împotriva ei cu aceeași fermitate. Definește excelența în detaliu, cantitativ. Arată-le celor cei mai buni angajați ai tăi ce este excelența. Îndeamnă-i să lucreze din ce în ce mai bine. E mai cinstit așa. Și mai productiv. Și, mai presus de toate, e mai distractiv.

Cum să „tratezi” punctele slabe?

„Cum transformă marii manageri o carență dăunătoare într-un non-talent inofensiv?”

Sigur, nimic din toate astea nu înseamnă că marii manageri ignoră lipsa de performanță. Nu. Concentrarea pe punctele forte nu e un sinonim pentru forța gândirii pozitive. Se mai întâmplă și lucruri neplăcute. Sunt oameni care dau greș. Alții care se descurcă foarte greu. Chiar și angajații tăi cei mai buni mai greșesc câteodată. Performanța slabă trebuie discutată deschis dacă nu vrei să se transforme într-o situație periculos de neproductivă. Și trebuie discutată imediat – așa cum se întâmplă cu toate bolile degenerative, tergiversarea în fața lipsei de productivitate e un remediu prostesc.

Cauzele cele mai directe pentru performanța slabă a unui angajat sunt cauzele „materiale” – poate că firma nu-i asigură instrumentele sau informația de care are nevoie; și cauzele „personale” – poate că suferă încă după o recentă pierdere în familie. Ca manager, dacă ai de-a face cu performanțe slabe, verifică mai întâi aceste două cauze. Ambele sunt destul de ușor de identificat, dar adesea greu de rezolvat – prima necesită aproape sigur o restructurare atentă a postului și o mai bună cooperare între oameni sau departamente; cea din urmă necesită înțelegere și răbdare. Dar cel puțin vei ști ce anume cauzează scăderea performanței.

Există însă și cauze mai subtile care sunt mult mai greu de identificat, dar care, din fericire, au soluții aflate la îndemâna managerului.

Un manager de elită începe prin a-și pune două întrebări.

Mai întâi, poate fi îmbunătățită prin instruire performanța mai slabă? Dacă angajatul are probleme din cauză că nu deține abilitățile sau cunoștințele necesare, atunci cu siguranță răspunsul e pozitiv. Jan B., manager într-o agenție de publicitate, ne oferă un exemplu simplu:

„O colaboratoare de-a mea trebuia să-mi transforme notițele scrise de mână în niște prezentări „trăsnet”. Nu s-a întâmplat așa. Îi lua mult timp, iar produsul finit nu arăta prea grozav. Ne-am așezat și i-am propus o discuție sinceră, în timpul căreia mi-a mărturisit că nu izbutise să stăpânească așa cum trebuie programul de prezentări PowerPoint. Era o strălucită studentă la arte, dar nimeni nu-i arătase cum să-și transpună cunoștințele pe computer. Ei bine, n-a fost greu deloc. Am trimis-o la un curs intensiv de PowerPoint și acum e o adevărată vedetă.”

Laurie T., manager într-o companie petrochimică, descrie o abordare ușor mai subtilă de predare a cunoștințelor:

„Jim era un tânăr foarte talentat care întârzia însă, permanent. Am vorbit despre asta și mi-a spus că nu reușea deloc să se organizeze pentru a sosi la timp. În fiecare dimineață trebuia să intervină ceva care să-l împiedice să fie punctual. Mi-a spus că n-aveam de ce să-mi fac griji, pentru că întotdeauna stă peste program și își îndeplinește atribuțiile. L-am spus că nu puteam să nu-mi fac griji, mă gândeam la felul în care îl priveau ceilalți. L-am întrebat cum își imagina că-l percep cei din jurul lui. Mi-a spus că îi asociau probabil întârzierile cu lenea, cu lipsa responsabilității și slaba participare ca membru al unei echipe. „Dar eu nu sunt așa”, mi-a spus el. „Eu o știu – am replicat – dar ei, nu. Nu spun că va trebui să fii punctual de-acum încolo, ci că trebuie să faci ceva cu percepția colegilor tăi despre tine. Altminteri, ei nu vor mai avea încredere în tine, vei trage echipa în jos și va trebui să-ți cer să ne părăsești.”

Jim ajunge acum la timp în 95% din cazuri. Nu eu i-am schimbat comportamentul, ci faptul că a conștientizat percepția negativă a celor din jur și asta nu i-a plăcut deloc.”

Aceste exemple îți sunt probabil cunoscute. Poate ai întâlnit și tu vânzători care nu-și cunoșteau bine produsele. Sau secretare care nu știau să facă o factură. Sau proaspeți absolvenți ai școlii de afaceri care nu învățaseră încă să întocmească un raport în conformitate cu cerințele reale ale mediului de afaceri. Toate aceste cazuri de non-performanță pot fi puse pe seama lipsei unor cunoștințe sau abilități. Fie că e vorba de simpla predare a unor noțiuni pentru utilizarea unui program informatic sau de ceva mai delicat cum ar fi să ajuți pe cineva să se înțeleagă pe sine însuși, toate aceste abilități și cunoștințe pot și trebuie să fie dobândite prin pregătire.

A doua întrebare pe care o pun marii manageri e următoarea: Non-performanța e oare cauzată chiar de managerul care apasă pe butonul greșit? Fiecare angajat e motivat în mod diferit. Dacă managerul uită acest lucru, dacă încearcă să motiveze prin diverse concursuri un individ pe care nu-l interesează competiția sau cu apreciere publică o persoană timidă, atunci soluția lipsei de performanță ar putea fi într-adevăr în *mâinile lui*. Dacă e capabil să descopere butonul potrivit și să apese pe el, poate că adevăratul talent al angajatului va ieși la iveală.

John F., șeful unei agenții de asigurări, a fost nevoit să suporte consecințele unei greșeli în public pentru a înțelege acest lucru. Agentul său cel mai eficient era un tip pe nume Mark D. Câștigător în mai multe rânduri al premiului Agentul Anului, Mark a mărturisit că nu-i plăceau banalele plachete care însoțeau premiul. Dacă era să i se recunoască meritele, prefera altceva decât o altă plachetă fără sens care să zacă într-un sertar alături de celelalte. John l-a ascultat cu răbdare, dar și-a închipuit că știe el mai bine. Tuturor le plac plachetele, s-a gândit.

La banchetul decernării premiului, John l-a anunțat încă o dată pe Mark drept câștigător și l-a împins pe scenă, dăruindu-i mândru placheta. Mark i-a aruncat o privire, a întors-o către public, a făcut un gest obscen și a coborât de pe scenă, jurând că va părăsi compania. Banchetul a fost un fiasco.

John F. a stat de vorbă cu unii dintre colegii lui Mark pentru a vedea dacă mai poate să îndrepte situația. Se pare că, de câte ori avea ocazia, Mark aducea vorba despre cele două fete ale lui. El și soția lui crezuseră la un moment dat că nu vor putea avea niciodată copii, așa că cele două fete fuseseră un dar extrem de prețios. Mark povestea despre năzdrăvăniile și succesele lor, despre lucrurile amuzante pe care i le spuneau. Era foarte mândru de ele. Însemnau însăși viața lui.

Imediat, John a sunat-o pe soția lui Mark și i-a explicat situația. Aceasta a avut o idee. Le-a dus pe cele două fete la un studio foto. Li s-a făcut un portret foarte frumos, care a fost înrămat. Placheta lui Marc a fost încrustată în ramă.

Două săptămâni mai târziu, John a organizat un prânz oficial. În fața tuturor agenților săi și a oaspeților de onoare, soția și fiicele lui Marc, John a scos portretul și i l-a înmănat premiatului. Aceeași vedetă care dăduse cu flit publicului a început acum să plângă. John găsisese butonul pe care trebuia să apese.

Toate astea n-ar fi funcționat dacă Mark n-ar fi simțit că John ținea cu adevărat la el. Dar din fericire, de-a lungul anilor, între cei doi se dezvoltase încrederea. Singurul lucru care lipsise din relația lor fusese înțelegerea profundă, din partea lui John, a ceea ce era cu adevărat important pentru Mark. Călăuzit de indiciile oferite de colegii lui Mark, John a putut remedia această lipsă. Din acel moment știa să respecte și să apese pe unicul lui buton motivațional.

Toți managerii ar putea învăța din exemplul lui John. Dacă performanța unui angajat e în declin, poate că ai o impresie greșită despre ce anume îl motivează. Poate că, dacă ai apăsa pe butonul potrivit, adevăratele talente ale angajatului ar fi puse în mișcare. Poate că tu ești de vină pentru performanțele lui slabe. Înainte de altceva, ia în considerare și această posibilitate.

Totuși, dacă răspunsul este „nu” la aceste două întrebări inițiale – adică, „nu”, nu e vorba de abilități sau cunoștințe și „nu”, nu poate fi invocat un buton greșit – atunci probabil că non-performanța este o problemă de talent. Omul are dificultăți pentru că nu posedă talentele necesare pentru a atinge performanța în acel rol. În acest caz, instruirea n-are nici un rost. Dat fiind caracterul înnăscut al talentului, e foarte puțin probabil că persoana în cauză va fi vreodată capabilă să capete talentul necesar. Este așa cum este și va avea întotdeauna probleme cu cele câteva domenii unde îi lipsește talentul.

Situația pare tragică. Dar, de fapt, e una destul de comună. La urma urmelor, nimeni nu e perfect. Nimeni nu are toate talentele necesare pentru a excela într-o anumită meserie.

DIFERENȚA DINTRE UN NON-TALENT ȘI UN PUNCT SLAB

În mod previzibil, marii manageri privesc cu pragmatism și bunăvoință imperfecțiunile noastre înnăscute. Ei fac o distincție importantă, cea dintre slăbiciuni și non-talente. Un non-talent este un teren pustiu în mentalul nostru.

E un comportament care pare totdeauna greoi. Un fior niciodată simțit. O viziune care ne scapă în mod repetat. Izolate, non-talentele sunt inofensive. S-ar putea să fii un non-talent în privința rememorării numelor, a empatiei sau a gândirii strategice. Ce importanță are? Ai mai multe non-talente decât talente, dar majoritatea lor sunt irelevante. Ar trebui să nu le iei în seamă.

Totuși, un non-talent se poate transforma într-un punct slab. Non-talentul devine slăbiciune când succesul în rolul pe care îl ai, depinde de performanțele tale într-un domeniu pentru care n-ai nici un talent. Dacă ești ospătar într-un restaurant, inabilitatea ta de a-ți aminti nume devine o slăbiciune căci clienților casei le face plăcere să-i recunoști. Dacă ești agent comercial, non-talentul tău în privința empatiei devine un punct slab deoarece clienții tăi potențiali doresc să se simtă înțeleși. Dacă ești director, lipsa talentului de a gândi strategic devine o slăbiciune pentru că firma trebuie să știe ce capcane sau oportunități se ascund dincolo de orizont. Ar fi înțelept să nu-ți ignori punctele slabe.

Marii manageri așa fac. Imediat ce-și dau seama că la baza performanțelor slabe stă o slăbiciune, își modifică abordarea. Ei știu că există doar trei căi posibile pentru a ajuta angajatul să aibă succes. *Să concepi un sistem de sprijin. Să-i găsești un partener compatibil. Sau să-i găsești un alt post.* Marii manageri cumpănesc iute asupra acestor opțiuni și aleg calea cea mai bună.

SĂ CONCEPI UN SISTEM DE SPRIJIN

Aproximativ 147 milioane de americani nu au o acuitate vizuală normală. Cu șapte sute de ani în urmă, cine ar fi avut nenorocul să sufere de prezbitism, miopie sau astigmatism ar fi avut un handicap serios. Dar odată cu dezvoltarea științei opticii, s-au putut șlefui lentilele care pot corecta aceste defecte. Aceste lentile au fost apoi montate în rame și așa au apărut ochelarii. Iar cu această invenție, slăbiciunea pe care o reprezenta vederea imperfectă a fost redusă la un non-talent irelevant. Milioane de americani suferă încă de vedere imperfectă, dar cu ajutorul ochelarilor sau a lentilelor de contact, nimeni nu mai dă atenție acestui lucru.

Cel mai rapid remediu pentru o carență epuizantă este un sistem de sprijin. Dacă un angajat are dificultăți în memorarea numelor, cumpără-i o agendă de birou. Dacă altul ortografiază cu greșeli, asigură-te că folosește întotdeauna corectorul ortografic al procesorului de text înainte de a imprima documentul. Mandy M., managerul departamentului de proiectare, povestește despre un consultant de-al său, o angajată eficientă care își submina însă propria credibilitate purtând mereu niște salopete la modă. Mandy a mers cu ea la cumpărături și a vrut să fie sigură că va avea cel puțin un costum de afaceri elegant, care să poată fi purtat în fața clienților. Jeff B., managerul de vânzări de la compania de software, a văzut că unuia dintre oamenii săi i-a scăzut randamentul datorită unor probleme pe care le avea acasă – soția lui era supărată pe el că primea prea multe apeluri de afaceri pe linia lor personală.

Jeff le-a plătit un al doilea post telefonic și i-a spus angajatului său să-și aranjeze o cameră din casă drept birou, să stabilească niște ore în care ușa biroului să fie închisă și să închidă soneria telefonului în acest răstimp.

Marie S., șefa unei agenții de asigurări, a trebuit să se confrunte cu un agent extrem de productiv, dar care nu numai că era foarte plin de sine, ci răspândea negativism în jurul lui de câte ori se întorcea la birou. Care a fost soluția ei? A spart zidul biroului acestui agent și i-a construit o ușă care dădea direct pe coridorul de unde se lua liftul. Apoi i-a agățat pe ușă o plăcuță cu numele lui încrustat în stil clasic cu litere aurite. Astfel, nu numai că i-a astâmpărat amorul propriu, ci l-a și orientat direct către biroul său, anulându-i peregrinările negativiste.

E o soluție care ar putea părea extremă, dar fie că sparg ziduri sau doar achiziționează agende de birou, acești manageri fac cu toții același lucru: încearcă să rezolve slăbiciunile angajatului pentru a-și petrece apoi timpul concentrându-se asupra punctelor lui forte. În toate strategiile de concentrare asupra punctelor forte a concepe un sistem de sprijin e mult mai productiv și mai amuzant decât a încerca să remediezi slăbiciunea respectivă.

În mod ocazional, un sistem de sprijin poate fi folosit și în alt scop. Un mare lanț de restaurante se angajase să încadreze un anumit număr de oameni retardați mental, crezând că le puteau găsi acestor indivizi o muncă ușoară dar semnificativă pentru ei. Altruismul lor s-a dovedit totuși cam greu de concretizat în realitate. Președintele povestește despre o fată, Janice, care fusese angajată să despacheteze pui, să pună cu grijă fiecare bucată la prăjit, apoi să le scoată când auzea semnalul pre-programat. Janice a fost perfect capabilă să înțeleagă responsabilitățile slujbei sale și să le îndeplinească mecanic. Dar nu știa să numere. Iar în friteuză nu încăpeau din păcate decât șase pui. Cel mai adesea, Janice o supraîncărca, bucățile rămânând astfel nefăcute.

Firma ar fi putut să renunțe ușor la Janice din cauza incapacității sale de a număra. Dar au decis s-o păstreze. Au conceput un sistem simplu care s-o ajute să-și depășească această carență: i-au cerut furnizorului lor să le trimită puii ambalați în pachete de câte șase bucăți. În felul acesta, Janice n-ar mai fi trebuit să numere, ci doar să răstoarne pachetul în friteuză, puii prăjindu-se perfect de fiecare dată. Furnizorul a refuzat această cerere. „Ar fi prea multă muncă pentru noi”, s-a plâns el.

Prin urmare, compania a renunțat la serviciile lui și a angajat un alt furnizor, capabil să livreze puii în pachete de câte șase bucăți. Acum nu mai deranjează pe nimeni că Janice nu știe să numere. Punctul ei slab nu mai are nici o relevanță; a devenit un non-talent.

GĂSEȘTE UN PARTENER COMPLEMENTAR

În fiecare an, încurajați de speranța că liderii sunt făcuți, nu născuți, zeci de mii de directori aspiranți urmează cursurile de dezvoltare a abilităților de conducere. Aici, descoperă numeroasele trăsături și competențe din care e

alcătuit modelul liderului. Ei primesc un feedback de la colegii lor pe același nivel ierarhic sau de la subordonații direcți, feedback care scoate la iveală minusurile și plusurile profilului lor unic de lideri. În cele din urmă, după ce s-a terminat instruirea și verificarea, începe greul. Fiecărui aspirant i se cere să conceapă un plan de remediere a acelor minusuri, așa încât să se modeleze după tipul liderului pluridisciplinar.

Această ultimă etapă este, după părerea marilor manageri, o mare greșală. Ei sunt de acord că liderii ar trebui să cunoască toate rolurile care trebuie îndeplinite. Sunt de acord că liderii ar trebui să se uite în oglindă și să învețe cum să-și trateze colegii și subordonații direcți. Dar ultima etapă, făurirea unui plan pentru a deveni pluridisciplinar, e în opinia lor o naivitate. Dacă individul care se înscrie la cursuri este un slab vorbitor în public, la absolvirea lor va fi la fel. Dacă este o fire ce fuge de confruntări, va fi totdeauna tentat să se eschiveze în fața unor conflicte. Dacă nu e capabil să-și pună în practică ideile, va rămâne așa în veci. Cursurile de pregătire l-ar putea ajuta să afle de ce sunt importante anumite talente și modul în care funcționează ele. Dar indiferent cât de zelos ar fi, un curs de pregătire nu-l va ajuta niciodată să le dobândească.

Nu e vorba de o descoperire întristătoare. Cei mai vestiți lideri din istoria lumii de afaceri a Americii au știut asta dintotdeauna. În vreme ce se străduiau să-și facă drum spre succes, ultimul lucru pe care îl aveau în minte era să devină pluridisciplinari. Probabil că erau conștienți de propriile deficiențe, dar nici unul dintre ei nu și-a propus să transforme aceste deficiențe în puncte forte. Au știut că asta n-ar fi fost decât o pierdere de timp. Așa că au făcut altceva: și-au căutat un partener.

Walt Disney n-a trebuit să caute prea departe, căci l-a găsit pe fratele său, Roy. Mulțumită profesorului lor de la Stanford, William Hewlett l-a găsit pe David Packard. Bill Gates și Paul Allen au fost norocoși să dea unul de celălalt la clubul de informatică al liceului unde învățau. Nici unul dintre acești lideri de excepție nu au fost multidisciplinari. Și-au cunoscut foarte bine afacerea, dar, în privința talentelor, fiecare era as în unul sau două domenii cheie și nu știa mai nimic despre toate celelalte. Fiecare parteneriat a fost eficient tocmai din cauză că, acolo unde unul nu se pricepea, celălalt era specialist. Parteneriatul în sine era complet, și nu indivizii luați separat.

Chiar și liderii aparent solitari și-au echilibrat adesea afacerea cu un partener complementar. La Disney, inteligentul și extrem de competitivul Michael Eisner și l-a alăturat pe Frank Wells, un tip mai pragmatic și cu picioarele pe pământ. La Electronic Data Systems, în spatele impetuosului, inspiratului Ross Perot s-a aflat mâna călăuzitoare și înțelepciunea președintelui Mitch Hart.

E destul de limpede ce învățăminte putem trage din experiența acestor lideri. Succesul vine nu încercând să devii ceea ce nu ești, ci descoperind modalități de a-ți capitaliza talentele pe care le ai deja. Dacă nu te descurci în unul sau două domenii importante, încearcă să-ți găsești un partener ale cărui aptitudini să completeze minusurile tale. Echilibrând astfel situația, ești liber să-ți cizelezi la maximum talentele.

Lecția e aplicabilă practic în orice rol sau profesiune. De vreme ce foarte puțini oameni se potrivesc la perfecție cu meseria pe care o fac, un mare manager va căuta întotdeauna modalități de a umple minusurile unui angajat cu plusurile altuia.

Jan B. a avut un cercetător foarte creativ, Diane, care părea genetic incapabilă să-și facă la timp rapoartele de cheltuieli. În loc să piardă timpul muștrând-o pentru eșecul ei constant, Jan i-a spus pur și simplu: „De câte ori te întorci dintr-o călătorie, pune-ți cheltuielile într-un plic și dă-i-l lui Larry. Le va rezolva el.” Larry nu e secretar; e cercetător, ca și Diane. Însă el e tipul cel mai organizat din echipa lor, așa că trebuie să se ocupe și de cheltuielile colegilor. S-ar putea să pară nefiresc. Între Larry și Diane trebuie să existe cu siguranță încredere și respect. Dar pentru Jan, acesta e singurul mod de a folosi talentul lui Larry și, în același timp, a o elibera pe Diane de slăbiciunea ei.

Jeff B., managerul de vânzări al firmei de software, e un om sincer, pasionat și conceptual, dar un foarte prost strateg. „N-am fost în stare niciodată să concep o tactică”, mărturisește el. „Sunt foarte bun când e vorba să câștig încrederea clientului, să găsesc paradigme, să fac scenarii. Dar nu sunt practic deloc. La asta e bun Tony. Când ne uităm pe o situație, el pune cu totul alte întrebări decât mine. Eu întreb „Ce-ar fi dacă...?” sau „De ce nu...?”, în vreme ce el: „Câți?” sau „Când?” sau „Dovedește-o!” Dacă m-aș duce la conducere cu ideile mele necoapte, aș eșua de fiecare dată. Dar atunci când lucrăm amândoi la aceeași idee, situația pe care o expunem sună atât de convingător, încât n-am fost refuzați nici măcar o dată. Așa cum i-am spus și lui Tony, luați separați nu valorăm mare lucru, dar împreună suntem o forță.”

Când intervievezi mari manageri, ți se aduc o sumedenie de exemple de acest gen. La un moment dat, parteneriatele pe care le descriu încep să pară aproape arhetipale. Sigur că meditativul creativ și lipsit de pragmatism își va alege un partener descurcăreț și abil. Bineînțeles că agentul comercial care are probleme administrative va face echipă cu un manager pentru care „nici un detaliu nu e prea mic”. Și sigur că un carierist ambițios și înfumurat va găsi un mentor în veteranul trecut prin toate. În mod inevitabil, așa se întâmplă lucrurile.

Totuși, nu e chiar așa. Parteneriatele descrise de marii manageri nu reprezintă arhetipuri. Nimic nu e inevitabil la ele. Fiecare parteneriat este, de fapt, o anomalie, un exemplu neobișnuit de modul în care un manager poate învinge sistemul, descoperind căi de a scoate tot ce e mai bun din oameni care nu sunt perfecți. Marii manageri vorbesc despre aceste parteneriate cu atâta nonșalanță, încât uităm cu ușurință cât de dificil sunt ele de întemeiat în realitate.

CUM ÎMPIEDICĂ COMPANIILE, PARTENERIATELE

Un parteneriat solid se bazează pe înțelegerea unui lucru fundamental: nici unul dintre parteneri nu e perfect. Dacă potențialii parteneri se tem să-și recunoască imperfecțiunile sau încearcă să și le îndrepte cu tenacitate, ori au

reticențe să ceară ajutor, nu vom avea de-a face cu un parteneriat eficient. Partenerii își vor găsi mult prea multe defecte și vor avea suspiciuni vizavi de orice sprijin venit dinafară.

În mod ciudat, majoritatea companiilor încurajează în mod activ acest gen de atitudine. Fișele posturilor, chiar și pentru cele mai simple dintre slujbe, se întind pe două sau trei pagini, sperând probabil să cuprindă toate sarcinile, minut cu minut, pe care un angajat perfect ar trebui să fie capabil să le îndeplinească. Cursurile de pregătire și planurile de dezvoltare vizează cele câteva conduite unde ai de obicei probleme. Toată lumea vorbește despre nevoia de „a-ți diversifica abilitățile”..

Totuși, probabil că exemplul cel mai frecvent de „prevenire a parteneriatului” poate fi găsit în tradiția managerială, referitoare la munca în echipă. Cea mai des întâlnită replică convențională despre echipe și munca în echipă este „Într-o echipă nu există «Eu»”. Ideea pare a fi că echipele sunt construite pe baza colaborării și a sprijinului reciproc. Întregul este mai important decât părțile luate separat.

La suprafață, pare o chestiune eminamente corectă. Plecând de la aceste premize, multe companii și-au alcătuit echipe capabile să se auto-administreze. Aici, membrii echipei sunt încurajați să preia pe rând diferite roluri. Cu cât învață mai multe roluri, cu atât mai bine sunt plătiți. Și fiecare trebuie să se concentreze asupra obiectivelor și asupra performanței echipei, fără a se gândi la propriile sale obiective și performanțe.

Însă viziunea tradițională asupra muncii în echipă e periculos de înșelătoare. Marii manageri nu cred că o echipă productivă are drept fundament camaraderia și că membrii ei pot îndeplini toate rolurile la fel de bine. Dimpotrivă, acești manageri definesc echipa eficientă ca una în care fiecare persoană știe ce rol poate îndeplini cel mai bine, și este distribuită în acest rol în majoritatea timpului.

Principiul fundamental în acest caz este că echipele de elită sunt construite în jurul *exceleței individuale*. Prin urmare, prima responsabilitate a managerului este de a se asigura că fiecare individ ocupă rolul potrivit. A doua responsabilitate este de a echilibra punctele forte și cele slabe ale fiecăruia în așa fel încât ei să se completeze reciproc. Numai după aceea își poate direcționa atenția către aspecte precum „camaraderia” sau „spiritul de echipă”. Vreunul dintre membrii echipei și-ar putea ieși din rol pentru a-l sprijini pe un altul, dar acest lucru ar trebui să fie o excepție și nu o regulă.

Iată cum descrie Jim K., colonel în armată – o instituție care ar trebui iertată pentru impunerea flexibilității și a camaraderiei în dauna excelenței individuale – construirea unei echipe:

„Când alcătuiesc inițial plutonul, îl întreb pe fiecare de ce activități se simt cel mai atrași. Unul îmi spune: trăgător de elită. Altul, că îi place să fie transmisionist. Unul va spune că i-ar plăcea să lucreze cu materiale explozibile. Și așa mai departe. Umblu printre ei și îmi iau notițe. Apoi, când alcătuiesc fiecare grupă, încerc să-i atribui fiecăruia poziția de care se simte atras. Sigur, nu vei reuși să

potrivești totul la perfecție; și fiecărui soldat i se va cere să învețe să se descurce în fiecare post din cadrul plutonului – în eventualitatea pierderii unui om în luptă, orice soldat trebuie să-l poată înlocui. Dar trebuie să începi prin a oferi sarcinile potrivite fiecărui soldat în parte. Dacă greșești aici, plutonul va eșua în luptă.”

Deși managementul tradițional vede specializarea individuală ca antiteza muncii în echipă, marii manageri o percep ca principiu fundamental.

Dacă poziționarea individuală este atât de importantă, atunci fundamentul unei echipe de elită trebuie să fie individualitatea. Trebuie să existe o mulțime de individualități distincte, puternice, oameni care se cunosc pe ei înșiși destul de bine pentru a-și alege postul corect și a se simți bine acolo mai tot timpul. Dacă echipei i se alătură un individ care nu-și cunoaște punctele forte și pe cele slabe, el va trage în jos întreaga echipă cu performanțele sale slabe și cu aspirația secretă de a lua locul altuia. Persoanele cu conștiință de sine – individualități puternice – sunt pietrele de temelie ale marilor echipe.

GĂSEȘTE UN POST ALTERNATIV

Sunt și oameni la care nimic nu funcționează. Încerci să apeși pe toate butoanele posibile. Îi instruești. Le găsești parteneri. Cumperi agende de birou, îi înveți ortografie și spargi zidurile biroului. Dar nimic nu merge.

În fața unei asemenea situații, nu prea ai de ales. Trebuie să-i găsești acestui angajat un post alternativ. Trebuie să-l muți. Uneori, singurul mod de a remedia o relație nefericită este de a ieși din ea. În mod similar, uneori singurul mod de a remedia performanța slabă este de a îndepărta omul din postul respectiv.

Cum poți ști dacă ești într-o asemenea situație? Nu vei ști niciodată cu siguranță. Dar cei mai buni dintre manageri îți dau acest sfat:

Va trebui să te descurci cu slăbiciunile fiecărui angajat în parte. Dar dacă, cu vreunul dintre ei, vezi că-ți petreci *majoritatea* timpului încercând să remediezi situația, atunci să știi că l-ai plasat într-un rol greșit. Deci e cazul să îndrepti eroarea de distribuție și să încetezi cu încercările de a îndrepta omul.

A patra cheie: omul potrivit la locul potrivit

- Urcușul orb, cu sufletul la gură
- O treaptă nu duce neapărat la următoarea
- Creează eroi în fiecare rol
- Trei povești și o nouă carieră
- Arta iubirii necruțătoare

Urcușul orb, cu sufletul la gură

„Ce nu e în regulă cu vechiul traseu al carierei?”

Mai devreme sau mai târziu, orice manager e întrebat: „Și de-aici, încotro merg?” Angajatul vrea să se dezvolte. Vrea să câștige mai mulți bani, mai mult prestigiu. E plictisit, lucrează sub capacitățile lui, merită să i se acorde mai multă responsabilitate. Indiferent care îi sunt motivele, omul vrea să avanseze și dorește ca tu să-l sprijini.

Ce ar trebui să-i spui? Ar trebui să-l ajuți să promoveze? Ar trebui să-i spui să stea de vorbă cu cei de la resurse umane? Să-i spui că tot ce poți face e să pui o vorbă bună pentru el? Care e răspunsul potrivit?

Nu există nici un răspuns *potrivit* – oricare dintre aceste răspunsuri poate fi cel potrivit, depinde de situație. Există totuși o *cale potrivită* de a aborda această întrebare – și anume, *a ajuta pe fiecare să găsească ceea ce i se potrivește*. Să ajuți pe fiecare să-și găsească un rol care să-i solicite din ce în ce mai mult aptitudinile înnăscute. Să ajuți pe fiecare să găsească rolul în care combinația sa unică de puncte forte – abilități, cunoștințe și talente – se potrivesc cu cerințele distincte ale rolului.

Pentru un angajat, asta ar putea însemna promovare pe un post de supervisor. Pentru altul, ar putea însemna concedierea. Pentru alt angajat, ar putea însemna încurajarea de a se dezvolta în rolul său curent. Iar pentru un altul, întoarcerea la un post avut anterior. Sunt răspunsuri foarte diferite, unele dintre ele dezagreabile pentru cei vizați. Totuși, indiferent cât de amară e pilula, marii manageri își urmăresc cu tenacitate scopul: indiferent de dorința angajatului, responsabilitatea managerului este de a-l călăuzi pe acesta către posturi în care să aibă cele mai mari șanse de succes.

Teoretic, acest lucru pare simplu; dar în realitate se dovedește a fi mult mai dificil. Și asta în primul rând pentru că, în lumea reală, tradiția ne convinge pe majoritatea dintre noi că răspunsul corect la întrebarea „Încotro merg de aici încolo?” este „Mai sus.”

Cariera, se spune, ar trebui să urmeze o cale prestabilită: începi cu o slujbă minoră, unde contribuția individuală este minimă, câștigi ceva experiență și apoi ești promovat pe un post ceva mai solicitant, care cere un pic mai multă contribuție individuală. Apoi promovezi din nou, ca supervisor al câtorva angajați. Ajutat de performanțe bune, noroc și contacte potrivite, urci tot mai sus, până ce abia îți mai amintești cu ce se ocupă cei din rândul cărora ai pornit.

În 1969, în volumul său *Principiul lui Peter*, Laurence Peter ne avertiza că, dacă urmăm necondiționat această cale, vom sfârși prin a-l promova pe fiecare peste nivelul său de competență. Atunci era adevărat. Adevărat e și acum. Din

păcate, în anii care au trecut, n-am reușit să schimbăm mare lucru. Încă suntem convinși că cel mai creativ mod de a recompensa excelența într-o funcție este îndepărtarea respectivei persoane din acea funcție și promovarea ei într-o alta. Încă asociem banii, avantajele și titlurile cu treapta carierei unde ne situăm: cu cât e o treaptă mai înaltă, cu atât mai mari sunt retribuțiile, stimulentele sau titlurile. Fiecare semnal pe care-l trimitem îl determină pe angajat să privească tot mai sus. „Nu poți rămâne prea mult în postul actual”, îl sfătuim. „Nu dă bine în CV-ul tău. Insistă, fii tenace, pentru a urca pe următoarea treaptă. E singurul mod de a merge înainte. Singura cale de a obține respect.”

Aceste semnale, chiar dacă sunt bine intenționate, îl pun pe angajat într-o poziție extrem de precară. Pentru a câștiga respect, el știe că trebuie să acceadă tot mai sus. Și pe măsură ce urcă, vede că cei din companie ard treptele în urma lui. Nu mai poate da înapoi, nu fără a i se aplica imediat pecetea de învins. Așa că își continuă urcușul către vârf, orb și fără aer și, mai devreme sau mai târziu, ajunge prea sus, pe un post greșit. Iar acolo e prins în capcană. Nedorind să se întoarcă, incapabil să mai urce, stă agățat de treapta lui până ce, în final, compania se debarasează de el.

O TREAPTĂ PEA ÎNALTĂ

Marc C. a fost astfel îndepărtat. A fost împins tot mai jos și apoi debarcat definitiv. Aflat pe bulevardul Pennsylvania, Marc privea pierdut către Casa Albă și încerca să-și dea seama ce se întâmplase cu el.

Cu doi ani în urmă, încă trăia cu un picior în avion. În calitate de corespondent principal pentru un post de televiziune din Europa, acum era în Zair transmițând despre căderea unui dictator, în săptămâna următoare se afla în Cecenia pentru a înregistra retragerea rebelilor insurgenți. Oriunde se ducea, Marc era recunoscut ca un maestru. Era capabil să găsească miezul oricărei furii și confuzii și cumva, să extragă un sens din nebunie. Când armatele bombardau piețele sau trăgătorii de elită împușcau civili aflați în drum spre serviciu, Marc era la fața locului, explicând ce se întâmpla, de ce și ce semnificație aveau toate astea. Pentru cei care-l priveau, era o prezență liniștitoare, cu autoritate. Aveau încredere în el. Așa că nimeni nu s-a mirat când a fost trimis la Ierusalim.

Pe scara corespondenților străini, Washington-ul reprezintă treapta cea mai de sus. De aici se obține cel mai mult prestigiu, cei mai mulți bani și, mai presus de toate, cel mai mult spațiu de emisie. E postul pe care îl vor toți. Iar dacă Washington e numărul unu, Ierusalimul vine imediat după el. Mult mai interesant decât Parlamentul European de la Bruxelles, mai important decât Moscova de după războiul rece, Ierusalimul e unul dintre puținele locuri unde confruntările locale au o asemenea semnificație globală. E visul oricărui corespondent străin.

La Ierusalim, Marc și-a desăvârșit talentele. Israelul e o țară mică și a putut transmite *în direct* de la fața locului, indiferent de zona unde izbucnea conflictul. Protestatari israelieni manifestând împotriva ultimelor acorduri de pace? Marc era printre ei, mărșăluind alături, transmițându-și reportajul peste zgomotul mulțimii. Tineri palestinieni aruncând cu pietre din pavaj către trupele israeliene? Marc era filmat pe una din străzile înguste, explicând simplu și limpede motivele furiei lor. În starea de spirit incendiară din Orientul mijlociu, Marc a devenit vocea rece a rațiunii.

Un an mai târziu, șefii săi din Europa i-au oferit treapta cea mai de sus. I-au pus la dispoziție banii, prestigiul și poziția pe care o aducea un post la Washington. Lui Marc îi plăcea ceea ce făcea, dar în nici un caz n-ar fi putut refuza această ofertă. Era misiunea râvnită de orice corespondent. Și-a desfăcut bagajele cu entuziasm pentru ultima oară și s-a stabilit la Washington, devenind cel mai proaspăt și mai bun șef al biroului din Washington. Foarte repede lucrurile au început să o ia razna.

În afară de incitantele scandaluri ocazionale, nu se întâmpla mare lucru în capitală – cel puțin în timpul șederii sale. Da, se putea ivi un veto prezidențial într-o săptămână și obstrucționarea vreunei legi în următoarea, dar în Europa prea puțini înțelegeau sau erau interesați de aceste evenimente. Majoritatea lor sunt anoste și repetitive, importante dar neinteresante. Rolul șefului biroului din Washington este de a introduce în politica plictisitoare eroi pozitivi și negativi, triumfuri îndrăznețe și înfrângeri zdrobitoare. Treaba lui este de a condimenta lucrurile.

Iar Marc n-a putut s-o facă. Avea talentul să ofere unui context politic dramatismul realității, însă nu se pricepea deloc să dea politicii poleiala vieții reale. Marc se putea simți sigur pe el după un atac cu mortiere, dar într-un oraș unde cel mai mare eveniment era discursul președintelui despre Starea Națiunii, nu știa ce să facă. Corespondențele lui au devenit tot mai anoste. Era pierdut.

În Europa, audiența îi scădea. Șefii săi nu puteau spune exact care era problema, dar observaseră diferența. L-au mai ținut pe post o vreme – măcar atât merita și el – și apoi au luat măsuri. În șase luni, eroul Ierusalimului se vestejise penibil în Washington. A fost debarcat.

Poziția lui Marc ar putea părea destul de exotică, dar soarta pe care a avut-o e un lucru care se întâmplă destul de frecvent. În dorința de a evolua și a-și mulțumi șefii, a tot urcat treptele carierei până ce, într-o zi, a ajuns pe o treaptă mult prea înaltă. Din nefericire, asta se întâmplă tot timpul. Pentru a câștiga bani, renume și respect, profesorii trebuie să devină directori. Managerii trebuie să ajungă în consiliul de conducere. Asistentele medicale trebuie să aspire să devină asistente-șefe. Meșteșugarii trebuie să-și dorească să devină manageri ai altor meșteșugari. Iar reporterii trebuie să năzuiască spre posturi de șefi de birou. În majoritatea companiilor, soarta lui Marc ne pândește pe toți.

Laurence Peter avea dreptate. Majoritatea angajaților sunt într-adevăr promovați peste nivelul lor de competență. E inevitabil. Așa e construit sistemul.

NU E OBLIGATORIU SĂ FIE AȘA

Sistemul e greșit, fiind construit pe trei ipoteze false.

Prima idee eronată este că fiecare treaptă a scării reprezintă o versiune ceva mai complexă a treptei anterioare. Prin urmare, dacă un individ excelează pe una din trepte, e semn sigur că, beneficiind de ceva mai multă instruire, va fi capabil să-și reediteze succesul și pe treapta superioară. Cei mai buni dintre manageri resping însă această idee. Ei știu că o treaptă nu duce neapărat la o alta.

În al doilea rând, calea tradițională a unei cariere e condamnată să genereze conflict. Limitarea prestigiului la cele câteva trepte din vârful scării, face ca orice angajat, chiar și cei care își cunosc foarte bine potențialul, să încerce să urce pe următoarea treaptă. Fiecare treaptă e o competiție și, de vreme ce sunt mai puține trepte decât angajați, fiecare competiție generează mult mai mulți perdanți decât câștigători. Marii manageri au o idee mai bună. De ce să nu rezolve conflictul făcând prestigiul mai accesibil? De ce să nu creeze căi alternative de carieră, acordând prestigiu semnificativ fiecărui rol îndeplinit la cote de excelență? De ce să nu creeze eroi în fiecare rol?

A treia idee eronată, și cea mai nocivă, este supoziția sistemului că experiența variată face mai interesant un angajat. Această ipoteză orientează individul către acumularea cât mai multor abilități și practici cerute de piață. Cu ele etalate în CV-ul său, angajatul așteaptă liniștit – sau insistă cu agresivitate – să fie ales pentru treapta următoarea. În acest scenariu, angajatul e cel care imploră. Managerul e portarul care ține piept hoardelor, alegând pentru avansare numai pe câțiva – pe cei cu cele mai multe abilități și experiență. Marii manageri știu că acest scenariu e fals. În viziunea lor, goana după abilități și practici cerute de piață n-ar trebui să fie forța călăuzitoare a carierei unui angajat. Ei s-au gândit la cu totul altă forță – și anume o nouă carieră.

O treaptă nu duce neapărat la următoarea

*„De ce continuăm să promovăm oamenii
peste nivelul lor de competență?”*

De ce continuăm să presupunem că succesul unui individ pe o anumite treaptă are vreo relevanță pentru reeditarea succesului său pe o treaptă superioară? E foarte probabil că nu ne-am lămurit ce anume se poate învăța și ce nu. N-am făcut nici o deosebire între abilități, cunoștințe și talente, iar acești termeni neclari ne-au făcut să spunem: „Dacă John s-a manifestat ca un bun agent comerciant, atunci e sigur că poate fi instruit să devină un bun manager.” Sau, „De vreme ce Jan s-a dovedit un bun manager, precis o putem învăța gândirea strategică și viziunea necesară pentru a fi un lider de elită.”

Așa cum am observat anterior, știm acum că excelența în fiecare meserie cere anumite talente și că aceste talente, spre deosebire de abilități și cunoștințe, sunt teribil de greu de învățat. Știind aceasta, putem demonta unele concepții vechi privind traiectoria carierei. Știm că talentele necesare unui vânzător sunt diferite de cele necesare unui manager, chiar dacă nu se exclud reciproc. Dacă excelezi în primul domeniu, nu e sigur că vei excela și în celălalt. Același lucru se poate spune și despre talentele necesare pentru a administra, în comparație cu talentele necesare pentru a conduce. De fapt, e valabil pentru toate rolurile – chiar și pentru cele care, la prima vedere, par foarte asemănătoare.

Să luăm, de pildă, o carieră tipică în domeniul tehnologiei informației. Dacă lucrezi în acest domeniu, îți vei începe probabil cariera ca programator (cel ce scrie programe informatice), avansând apoi către postul de analist de sisteme (cel ce proiectează sisteme integrate). De la programator la analist: acestea sunt primele două trepte dintr-o carieră tipică în tehnologia informației. Din cauza similarității lor aparente, această cale de evoluție pare logică.

De fapt, cele două roluri sunt destul de diferite. Programatorii de elită au un talent mental numit „rezolvarea problemelor”. Cei mai buni programatori vor să li se dea *toate* piesele puzzle-ului. Când le au pe toate, talentul lor special constă în abilitatea de a le rearanja în așa fel încât să se potrivească la fix. În viața personală, acest talent îi ajută adesea să rezolve cuvinte încrucișate sau probleme de perspicacitate precum cele din capitolul 3. În viața profesională, având acest talent, sunt capabili să scrie mii de linii de cod, aranjându-le în ordinea cea mai bună și mai eficientă.

Chiar dacă acest talent e binevenit pentru un analist de sistem, nu e neapărat relevant pentru succesul său în meserie. Cel mai important talent mental la analiști este așa-numita „sistematizare”, manifestată în situații în care sunt

confrunțați cu *date incomplete*. Atunci când le lipsesc date dintre cele mai importante, pot face ceea ce le place cel mai mult: să creeze scenarii alternative, să emită ipoteze, să-și pună în practică teoriile. Acest talent îi ajută să construiască sisteme complicate și apoi să le verifice dacă au erori. Atunci când găsesc vreuna, pun în discuție diferite scenarii, reducând treptat paleta soluțiilor posibile până ce identifică exact ce anume trebuie schimbat, unde și de ce.

Talentul rezolvării problemelor și cel al sistematizării nu se exclud reciproc. E posibil ca un angajat să le aibă pe amândouă. Dar dacă ai norocul să rezolvi cu ușurință orice problemă, nu înseamnă neapărat că vei avea și talentul sistematizării. A promova programatorul pe post de analist doar pentru că așa ar trebui să se întâmple de obicei într-o carieră IT, înseamnă a arunca zarurile orbește. S-ar putea foarte bine să-ți faci o echipă de analiști talentați, dar există și riscul să ai niște oameni în posturi nepotrivite.

Înainte de a promova pe cineva, analizează atent talentele de care e nevoie pentru a excela în postul respectiv – talentele motivaționale, mentale și relaționale necesare pentru a avea succes. După ce ai examinat persoana și postul, s-ar putea să alegi totuși promovarea. Dar pentru că fiecare individ este deosebit de complex, s-ar putea să sfârșești prin a-ți promova angajatul pe o poziție unde să nu se descurce – nici un manager găsește de fiecare dată potrivirea perfectă. Dar cel puțin ți-ai acordat răgazul de a studia potrivirea dintre solicitările postului și talentul persoanei respective.

Dacă managerii lui Marc s-ar fi deranjat să se gândească la asta, poate că și-ar fi dat seama că slujba de la Washington, unde se potrivea un reporter amator de picanterii, n-avea nici o legătură cu Marc, al cărui talent de bază era abilitatea de a aplană lucrurile.

Creează eroi în fiecare rol

„Cum să rezolvi lipsa de respect”

Chiar dacă analizezi cu atenție potrivirea dintre angajat și post, mai ai totuși o problemă. Indiferent la ce concluzie ai ajuns *tu*, angajatul va dori invariabil să promoveze. Toate semnalele trimise de companie îi spun că mai sus e mai bine. Un salariu mai bun, un titlu mai impresionant, opțiuni mai generoase, un birou mai spațios, cu canapea și masă pentru cafea, toate acestea și încă multe altele îl așteaptă pe norocosul angajat pe următoarea treaptă a scării. Nu-i de mirare că își dorește să urce.

Aceste lumini strălucitoare sunt o diversivare periculoasă. Nu numai că-l ispitesc pe individ să sară de pe o treaptă a excelenței pe una a mediocrității, dar creează un veritabil ambuteiaj – mulțimi întregi de angajați ce se înghesuie să ocupe cele câteva posturi favorizate. Confruntarea și dezamăgirea sunt inevitabile. Trebuie să existe o cale de a redirecționa ambiția angajaților și de a o canaliza în mod mai productiv.

Și chiar există. *Creează eroi în fiecare meserie*. Fă din fiecare slujbă, practică la nivel de excelență, o profesiune respectată. Mulți angajați vor alege în continuare să urce scara carierei tradiționale, iar pentru cei înzestrați cu talentul de a administra sau a-i conduce pe ceilalți, asta va fi o alegere corectă. Totuși, mulți alți angajați, călăuziți de stimulente consistente, vor decide să-și redirecționeze energiile către dezvoltarea în cadrul funcției pe care o ocupă deja. Marii manageri au în vedere o companie cu multiple căi către respect și prestigiu, o companie unde cele mai bune secretare dețin titlul de vicepreședinte, unde cele mai bune femei de serviciu câștigă de două ori mai mult decât supraveghetorul lor și unde orice angajat de excepție este recunoscut în mod public.

Dacă toate acestea sună ciudat, iată aici câteva tehnici pe care marii manageri le folosesc deja pentru a construi o asemenea companie.

NIVELURI DE REUȘITĂ

Cât timp îți ia să devii cel mai bun în domeniul tău? Într-un studiu intitulat *Proiectul Dezvoltarea Talentului*, dr. Benjamin Bloom de la Northwestern University a studiat carierele mai multor sculptori, pianiști, șahiști, tenismeni, înotători, matematicieni și neurologi, toți de nivel mondial. A descoperit că, în toate aceste profesii diferite, competența de înalt nivel este atinsă în decursul a zece până la optsprezece ani. Dacă te interesează, poți găsi încă și mai multe

detalii. Poți afla, de pildă, că îți trebuie 17,14 ani de la prima lecție de pian și până la succesul în concursurile Van Cliburn, Ceaikovski sau Chopin. Deși asemenea cifre pot părea cam prea exacte, totuși părerea doctorului Bloom e limpede: numărul strict de ani va diferi în funcție de persoană și de profesiune, dar indiferent dacă ești profesor, asistentă, vânzător, inginer, pilot, chelner sau neurochirurg, tot îți va lua timp ca să devii cel mai bun din lume. Așa cum a observat Hipocrate, filosoful și întemeietorul medicinei moderne: „Viața e scurtă. Arta e lungă.”

Dacă o companie vrea ca printre angajații ei din fiecare rol să fie oameni care să se apropie de performanța mondială, *trebuie* să găsească moduri de a-i încuraja să se orienteze către îmbogățirea experienței. Definirea nivelurilor gradate de reușită, pentru fiecare post, e o cale extrem de eficientă pentru acest lucru.

Avocații și-au dat seama de asta cu multă vreme în urmă. Tânărul avocat, proaspăt absolvent al facultății de drept, își alege domeniul de lucru – drept comercial, drept penal, drept financiar – e angajat în acel domeniu de către o firmă de avocatură și se alătură colectivului în calitate de asociat debutant. În decursul următorilor patru sau cinci ani, e promovat ca asociat, apoi ca asociat principal. În această ultimă calitate, își va face meseria tot în domeniul ales inițial. Va fi doar mai experimentat. În următorii cinci ani i se vor acorda poate acțiuni ale firmei, moment în care va începe ca partener debutant, va urca apoi la poziția de partener și apoi va fi promovat ca partener principal. În acest post va acumula mult prestigiu și va câștiga bani frumoși, practicând totuși același tip de drept pe care îl făcea pe vremea când era tânăr absolvent. Munca lui va fi doar mai complexă, cu cazuri mai interesante și mai profitabile. Singura diferență e că, din acel moment, va fi unul dintre experții de nivel mondial în domeniul ales de el.

Firmele de avocatură sunt rar considerate organizații avangardiste, dar cu metoda lor de folosire a nivelelor gradate de reușită sunt cu mult înaintea multor companii. Deși toți avocații sunt liberi să-și aleagă metode mai convenționale de avansare în carieră – de pildă, managementul altor confrăți, sau un post de consilier juridic într-o corporație – aceste niveluri de reușită le oferă avocaților o cale alternativă, la fel prestigioasă. E o cale care le acordă deopotrivă oportunitatea de a deveni experți și un mod simplu de a-și urmări progresul.

Avocații nu sunt singurii care și-au dat seama de forța acestor stadii ale succesului. Și în medicină o carieră se construiește timp de cel puțin cincisprezece ani, pornind de la poziția de intern, până la aceea de medic primar. Cam același lucru se întâmplă și în sportul profesionist, în domeniul vânzărilor sau în muzică – pornești de jos și capeți experiență pe măsură ce trec anii.

De fapt, vei întâlni aceste niveluri de reușită peste tot unde este apreciată excelența individuală. Dacă nu le găsești înseamnă că, întâmplător sau programatic, compania nu prețuiește excelența în meseria respectivă – și așa se întâmplă probabil cu majoritatea meseriilor.

Așa cum am văzut deja, marii manageri se împotrivesc acestei atitudini. Dimpotrivă, ei sunt convinși că fiecare activitate îndeplinită la nivel de excelență este valoroasă și că există măiestrie în fiecare ocupație. Prin urmare, indiferent cât de neimportantă ar părea o slujbă, ei se străduiesc din răputeri să impună criterii semnificative, care să-l ajute pe angajatul implicat emoțional să progreseze până la un nivel înalt de performanță.

- AT&T oferă soluții *help desk** la sute de companii. Managerii de aici au hotărât să organizeze fiecare help desk după complexitatea întrebării clientului. Nivelul unu ține de întrebări simple de genul „Cum deschid computerul?” Nivelul doi se ocupă de aspecte ceva mai dificile. Nivelul trei rezolvă întrebări disperate precum „Ce mă fac? Cred că am distrus întreaga rețea!” Aceste trei niveluri distincte nu constituie doar cel mai eficient mod de a structura operarea – fiecare nivel are un ritm diferit, un volum al apelului diferit ș.a.m.d – dar ele asigură deopotrivă un autentic progres în carieră pentru angajații care doresc să devină tehnicieni de înaltă calificare mai degrabă decât șefi.
- La Philips Petroleum, managerii le asigură angajaților o foarte respectabilă carieră de ingineri. Dacă angajatul demonstrează competență pentru procedurile impuse, el poate avansa treptat de-a lungul diferitelor nivele ale carierei, până la poziția de director, în care va fi recunoscut ca unul dintre cei mai buni ingineri ai companiei.
- La mijlocul anilor '80, Gallup a lucrat cu Allied Breweries, pentru a evalua performanța barmanilor din pub-uri. Una dintre calitățile unui barman de excepție este abilitatea de a-și aminti nu doar numele clienților regulați, dar și al băuturilor pe care le preferă ei. Am pus la punct un program intitulat Clubul Celor O Sută. Orice barman care putea dovedi că știe o sută de nume și băuturile pe care le cere fiecare, urma să fie premiat cu o insignă și un premiu în bani. S-a ajuns până la Clubul Celor Cinci Sute, iar cei cu performanțe de asemenea nivel puteau primi premii și bonusuri mai consistente.

Când am început Clubul Celor O Sută cu Allied Breweries, puțini manageri au crezut că vreun barman ar putea ajunge vreodată la nivelul Clubului Celor Cinci Sute. Dar în 1990, Janice K., barmaniță într-un pub din nordul Angliei, a devenit prima membră a Clubului Celor Trei Mii. Cunoștea numele a trei mii de clienți regulați, precum și ce băutură prefera fiecare în parte. Din acest punct de vedere, Janice era cel mai bun barman din lume.

Prin urmare, în majoritatea cazurilor, indiferent de domeniu, dacă îi evaluezi și răsplătești cum se cuvine, angajații se vor strădui să fie cei mai buni.

* *help desk*, serviciu care oferă informații și asistență utilizatorilor unei rețele de computere (n. ed.)

Acestea sunt doar câteva exemple de manageri care își călăuzesc oamenii cu o serie de niveluri menite să ducă la performanța de talie mondială. Asemenea stadii ale reușitei sunt neprețuite pentru un manager. Confruntat cu acea întrebare dificilă „Și de-aici, încotro merg?”, managerul e acum capabil să ofere o alternativă clară și onorabilă urcușului orb, cu sufletul la gură

LĂRGIREA GRILEI

Aceste niveluri de reușită vor ajuta cu siguranță la reorientarea atenției unui angajat către atingerea performanței celei mai înalte. Însă eforturile managerului pentru redirectionarea carierei vor fi permanent împiedicate dacă toate semnalele privind *retribuirea* îi spun angajatului că trebuie să privească în sus.

Deși fiecare dintre noi e motivat de bani în diverse moduri, fapt e că puțini dintre noi sunt dezgustați de ei. Poate că nu toți sunt însetați de bani, dar numai câțiva îi găsesc cu adevărat detestabili. Adevărul e că managerilor le-ar fi mult mai simplu să redirectioneze angajații către cariere alternative dacă acestea ar implica și o creștere a retribuției.

Sistemul ideal de retribuire ar îngădui companiei să-și recompenseze oamenii direct proporțional cu priceperea lor în meseriile pe care le au – cu cât ar fi mai buni, cu atât ar câștiga mai mult. În practică însă, acest sistem e împiedicat de faptul că unele meserii sunt pur și simplu mai importante decât altele. Un pilot, de pildă, e probabil mai important decât un însoțitor de bord. Un director de școală e mai important decât un profesor. Un șef de restaurant e mai important decât un chelner. Orice sistem de retribuire trebuie să țină seama de aceste diferențe.

Dar înainte de a ne proiecta sistemul, mai e un ultim aspect care trebuie luat în considerare. Unele meserii practicate la nivel de excelență sunt mai valoroase decât altele aflate pe o treaptă mai înaltă dar practicate mediocru. O stewardesă foarte bună este probabil mai valoroasă decât un pilot mediocru. Un profesor strălucit e mai valoros decât un director fără experiență. Un chelner de elită e mai valoros decât un șef de restaurant nepriceput. Un sistem de retribuire perfect trebuie să fie destul de sofisticat pentru a reflecta aceste aspecte.

Simplu și eficient, sistemul constă în lărgirea grilei. Pentru fiecare post, vei stabili salarii pe grile mai largi, limita de sus a nivelului inferior suprapunându-se peste limita de jos a nivelului superior.

De pildă, la firma Merrill Lynch, limita de sus a grilei de salarizare pentru consultanți financiari este de peste 500.000\$ pe an. În schimb, limita de jos a grilei pentru manager de filială este de 150.000\$ pe an. Ceea ce înseamnă că, dacă ești un bun consultant financiar și vrei să promovezi într-un post de manager, s-ar putea să pierzi 70% din salariu. Inversul pentru un manager începător este că limita de sus a grilei aferente postului său poate ajunge până la milioane de dolari. Prin urmare, deși s-ar putea să suferi o pierdere inițială

de 70%, dacă dovedești că ești foarte bun ca manager, până la urmă recompensa financiară va fi semnificativă.

Compania Walt Disney are o astfel de viziune. Ca ospătar de elită în unul dintre restaurantele lor luxoase, ai putea câștiga peste 60.000\$ pe an. Dacă alegi să promovezi ca manager, salariul tău va fi pentru început de 25.000\$ pe an. În momentul în care începi să excelezi ca manager și promovezi de-a lungul diferitelor trepte de control, totalul retribuției pe care o vei primi poate depăși cu mult 60.000\$. Dar, la început, salariul tău nu va depăși jumătate din această sumă.

Chiar și firmele tradiționale, organizate ierarhic, încep să experimenteze lărgirea grilei. Martin P., șeful poliției din capitala unui stat american, descrie traseul carierei convenționale, de la ofițer de poliție la comisar – post de conducere inferior – apoi la căpitan (postul de locotenent a fost eliminat cu câțiva ani în urmă), adjunct și, în cele din urmă, șef al poliției. „Pe vremuri – spune el – singurul mod de a câștiga mai mulți bani era să promovezi ca manager, adică să treci de la postul de ofițer la cel de comisar. În prezent, toate grilele de salarizare se suprapun. Dacă ești un excelent ofițer de poliție, nu trebuie să promovezi pe post de comisar pentru a câștiga mai mult. De fapt, cei mai buni ofițeri ai mei au salarii mai mari decât căpitanul lor.”

În aparență, această lărgire a grilei poate părea derutantă. Angajați care câștigă de două sau trei ori mai mult decât șefii lor? Parcă nu e în firea lucrurilor. Însă la o analiză mai atentă, lărgirea grilei nu e un lucru lipsit de sens.

În primul rând, sistemul *extinde* grila de salarizare și asigură un mod de evaluare a performanței înalte dintr-un anumit post, în mod cu totul diferit față de performanța mediocră în același post. Ca și în cazul nivelelor de reușită, peste tot unde excelența individuală este prețuită, putem găsi acest sistem. În sportul profesionist, indiferent de postul ocupat, vedetele câștigă de zeci de ori mai mult decât jucătorii mediocri de pe același post. Același lucru se aplică în cazul actorilor, muzicienilor, cântăreților sau scriitorilor. În toate aceste profesii, diferențele mari între salarii încurajează omul să-și cizeleze talentele și să devină unul dintre cei mai buni din lume. Marii manageri ne sfătuiesc să aplicăm acest principiu în cazul tuturor meseriilor.

În al doilea rând, cu *suprapunerea* treptelor de salarizare, metoda extinderii grilei domolește urcușul orb, cu sufletul la gură. Obligă angajatul să deschidă ochii și să se întrebe „De ce caut să obțin această promovare? De ce mă străduiesc atât de puternic să urc pe următoarea treaptă în carieră?” În lipsa extinderii grilei, răspunsul la aceste întrebări e marcat de conștiința faptului că următoarea treaptă aduce mai mulți bani. Când are de-a face cu o extindere a grilei, angajatul poate răspunde luând în considerare doar *conținutul* rolului și cântărind raportul dintre responsabilitățile impuse de acesta și punctele sale forte. Răspunsurile lui vor fi mult mai sincere și mai clare. Își va decide cariera nu doar în funcție de latura financiară, ci și de măsura în care postul respectiv i se potrivește sau nu.

Unele firme duc acest principiu la limite extreme. La Stryker, mare producător de instrumente medicale, marja de salarizare pentru agenții comerciali merge de la 40.000\$ pentru un începător, până la 250.000\$ pentru cei mai buni dintre cei buni. Dacă iei decizia de a promova în rândul managerilor, va trebui să suferi o reducere cu 60% a salariului – retribuția de bază pentru un proaspăt manager regional e sub 100.000\$ anual. Ceea ce intrigă este că limita de sus a postului de manager – cam 200.000\$ – se situează sub cea aferentă vânzătorilor. Cel mai bun manager regional al companiei nu poate câștiga niciodată la fel de mult ca cel mai bun agent comercial. De ce au ales cei de la Stryker să facă așa ceva? Din mai multe motive: ei își prețuiesc foarte mult vânzătorii de elită, vor să-i determine să-și păstreze clienții cât mai mult posibil și vor ca fiecare angajat să se gândească bine înainte de a se pregăti pentru promovarea în postul de manager. Indiferent de motive, strategia lor de salarizare s-a dovedit plină de succes. Înzestrată cu cei mai buni agenți comerciali și cei mai buni manageri din branșă, Stryker a realizat, în ultimii douăzeci de ani, creșteri ale vânzărilor și profitului cu 20% anual.

Lărgirea grilei reprezintă o armă vitală în arsenalul marilor manageri. Ea îi sprijină în angajamentul lor că fiecare rol îndeplinit la nivel de excelență, va fi prețuit ca atare. Și dacă exemplul companiei Stryker pare puțin cam exagerat, să ne amintim un lucru: în timpul interviurilor pe care Gallup le-a luat marilor manageri, am descoperit o mare disponibilitate de a angaja oameni despre care managerii știau că, foarte curând, puteau ajunge la salarii mult mai mari decât ale lor.

REVOLTA CREATIVĂ

Marii manageri trebuie să supraviețuiască într-o lume ostilă. Majoritatea companiilor nu prețuiesc excelența în toate meseriile. Ele nu oferă angajaților trasee alternative de carieră și nu le dau managerilor libertatea de a concepe niveluri de reușită sau de a extinde grila de salarizare. Dacă trăiești într-o asemenea lume restrictivă, ce-ai putea face?

Brian J. îți poate spune. Iată sfatul lui: revoltă-te, în liniște și în mod creativ. Brian e managerul unor artiști dintr-o mare companie media. Firma unde lucrează a considerat potrivit să pună la punct o ierarhie complicată cuprinzând peste treizeci de trepte diferite de salarizare, fiecare cu beneficii și privilegii clar definite. Una din regulile din interiorul acestei structuri complicate este că nu poți fi promovat într-o poziție de „director” decât dacă îi conduci pe alții. O altă regulă este că numai directorilor le sunt asigurate avantaje precum accesul la acțiuni și bilete de călătorie la clasa întâi.

„Eram prins între ciocan și nicovală”, povestește Brian. „Doream să le demonstrez unora dintre cei mai buni graficieni ai mei cât de valoroși îi consideram, dar regulile sunt reguli. Nu îi puteam recompensa cu o promovare la nivel de director fără a-i face mai întâi manageri. Dar nu voiam să le dau

posturi de manageri pentru că nu în asta consta talentul lor. Așa că le-am cerut fiecăruia dintre ei să devină mentori pentru artiștii graficieni mai tineri – nu îi conduceau, le împărtășeau doar din experiența lor. M-am dus apoi la cei de la resurse umane și le-am spus că, în ceea ce mă privește, un mentor este echivalentul unui manager, prin urmare aveam dreptul să-mi promovez oamenii în posturi de nivel directorial. Mi-a trebuit ceva timp să-i conving, dar până la urmă am reușit.”

Garth P. ne spune o poveste asemănătoare. El conduce un departament de tehnologie aplicată într-o companie aeronautică, ocupându-se de angajarea a sute de specialiști.

„Cel mai bun inginer pe care îl aveam era un tip pe nume Michael B. Aveam de-a face cu un sistem destul de rigid, așa că, dacă doream să-l recompensăm pe Michael, de fiecare dată trebuia să-l promovăm pe un treaptă superioară. După zece ani de promovări, s-a trezit că se ocupa din ce în ce mai puțin de ingineria pe care o iubea atât de mult, făcând tot mai mult management – domeniu în care, în mod sincer, nu se descurca prea grozav. Prin urmare, am hotărât împreună să creăm un nou post: „inginer de elită”. Michael urma să fie un geniu hoinar, implicându-se doar în cele mai complexe dintre proiecte. El oferea de asemenea soluții la toate problemele tehnice cu care se confruntau celelalte echipe. Și era liber de orice fel de responsabilitate managerială. Am hotărât ca postul lui să fie unul de nivelul vicepreședintelui, am căpătat acordul celor de la personal și apoi l-am promovat. Nu cred să fi trăit o altă clipă în care să fi făcut mai fericit, un angajat.”

Laura T., director într-o companie petrochimică cu sediul în Texas, a avut de-a face cu o situație similară, rezolvată însă într-un mod ușor diferit.

„Am o grămadă de oameni care vor să evolueze și care merită să fie recunoscuți, dar pentru că nu ne extindem deocamdată, nu sunt create noi posturi. Prin urmare, mi-am luat cei mai buni oameni și i-am desemnat să se ocupe de proiecte speciale. Aceste proiecte sunt făcute ad-hoc. Au un anumit obiectiv, cu o anume dată-limită. Odată îndeplinit, echipa care se ocupă de proiect se destramă. Asemenea proiecte speciale îmi sunt cu adevărat de folos, pentru că le oferă ocazia celor mai talentați dintre oamenii mei să evolueze și, în același timp, îmi dau mie ocazia să îi recompensez pe fiecare dintre ei pentru munca excelentă – am obținut aprobarea de la departamentul de resurse umane să ofer fiecărui membru de succes al echipei un week-end în Dallas și bilete la un meci al echipei favorite. Asemenea recunoașteri s-ar putea să nu vi se pară mare lucru, dar pentru o companie petrochimică tradițională, precum e a noastră, reprezintă un cu totul alt mod de gândire.”

Fiecare dintre acești manageri, în felul său, oferă căi alternative către progres și prestigiu. Fiecare dintre ei, descurcându-se într-un cadru limitativ, concepe moduri inovative de a-și recompensa angajații pentru performanța de înalt nivel, fără a promova neapărat acești oameni în alte funcții decât cele pe care le dețin. Fiecare dintre ei încearcă să creeze eroi în oricare dintre meserii.

Trei povești și o nouă carieră

„Care e forța ce determină noua carieră?”

Imprevizibilul climat de afaceri din ziua de azi a creat fără îndoială o mutație în relația dintre angajat și angajator. Angajatorii, conștienți de necesitatea de a fi mereu pe fază, nu mai pot garanta o slujbă pe viață. Tot ceea ce le pot oferi angajaților este capacitatea de a-și găsi oricând un alt post: „Îți oferim posibilitatea câștigării unei experiențe valoroase pe piața muncii, ceea ce te va face atractiv pentru un alt angajator în cazul în care noi suntem nevoiți să reducem costurile de personal.” Este într-adevăr o schimbare față de acum douăzeci de ani, dar marii manageri sunt de părere că e vorba doar de o schimbare superficială. Nu s-a modificat prea mult din substanță. Viziunea managementului tradițional în privința carierei rămâne aceeași, adică greșită.

Se presupune că energia dedicată unei cariere ar trebui să emane din dorința angajatului de a se perfecționa, de a căpăta cât mai multă experiență utilă. El n-ar trebui să rămână prea mult într-un anumit post. Dimpotrivă, ar trebui să își schimbe postul la un interval de câțiva ani pentru ca, în timp, CV-ul său să impresioneze prin varietate. În condițiile angajării pe viață, oamenii cu cele mai impresionante CV-uri erau cei mai buni candidați pentru promovarea pe o treaptă superioară în interiorul companiei. Când e vorba de capacitatea de a-și găsi oricând un alt post, angajații cu aceste CV-uri seducătoare sunt cei mai buni candidați pentru a fi atrași de o nouă firmă. Locul poate fi diferit, dar presupunerea e aceeași: experiențele variate fac un angajat să fie demn de interes. Prin urmare, din perspectiva managementului tradițional, o carieră poate fi cel mai bine înțeleasă în funcție de preocuparea angajatului pentru experiențele interesante și căutate pe piața muncii.

Marii manageri nu sunt însă de acord. Căpătarea unor experiențe variate este un aspect important dar prea puțin legat de o carieră sănătoasă. Este un accesoriu, nu elementul principal. Adevărata sursă de energie pentru o carieră, spun ei, e generată în altă parte. Dacă le ascuți poveștile, vei începe să-ți dai seama unde anume. Ei vorbesc despre oameni care au făcut un pas, au privit în oglindă și au descoperit ceva despre ei înșiși. În unele cazuri, persoana respectivă s-a privit în oglindă în mod spontan. În altele, a trebuit să fie impulsionată să se întoarcă și să se vadă cu claritate. Sunt povești în care descoperirea a fost o confirmare pentru continuarea drumului început, sau povești – asemeni celor trei care urmează – în care s-a descoperit necesitatea schimbării direcției. Dar indiferent de detalii, povestea rămâne mereu aceeași.

Ea dă la iveală faptul că *a te descoperi pe tine însuși e adevărata forță călăuzitoare a unei cariere sănătoase*. Energia necesară unei asemenea cariere

e generată o dată cu revelarea talentelor existente deja, și nu cu acumularea la nesfârșit a unor experiențe căutate pe piața muncii. Auto-descoperirea este un proces îndelungat, care nu se încheie niciodată definitiv. Și totuși, marii manageri știu că tocmai în acest interes pentru înțelegerea talentelor și a punctelor slabe se află sursa energiei care stă la baza unei cariere.

NR. 1: POVEȘTEA DOCTORULUI „NU“

George H. era vicepreședintele de dezvoltare într-o mare companie imobiliară. Mai întâi promovase ca manager de proiect, iar acum, la jumătatea carierei, ajunsese numărul doi în conducere, după Howard P., un tip creativ și mare iubitor de risc. George se potrivea foarte bine cu postul pe care îl ocupa. În vreme ce Howard elabora proiecte nebunești, complicate și costisitoare, George identifica toate obstacolele și capcanele care ar fi putut zădărnici planul lui Howard. George spunea despre sine că vede pretutindeni numai răul. Toată lumea îl poreclise „Doctorul Nu”.

Dr. Nu era respectat și admirat. Avea o bună reputație, era curajos și orientat spre detalii. Toată compania știa că orice proiect devenea mai viabil după ce trecea prin mâna Doctorului Nu. Era un director dintre cei mai valoroși.

Dar după ce Howard a plecat, Dr. Nu a fost promovat și, foarte curând, a pierdut admirația colegilor săi. Talentul său specific era de a se ocupa de amănunte. Acest talent îi dăduse posibilitatea de a lua ideile nebunești ale lui Howard și a le transforma în proiecte fezabile, care puteau fi apoi analizate din punct de vedere al costurilor, beneficiilor și riscurilor. Însă acest talent a devenit inutilizabil în lipsa materiei prime, a unui visător care să ofere idei uriașe și nesăbuite. Iar visătorul nu mai era acolo.

Erau și alți angajați în companie care îi aduceau acum Doctorului Nu idei mari, pe care el le transforma însă imediat într-o serie de proiecte mici, lipsite de risc. Astfel dezmembrate, ideile își pierdeau din impactul inițial. Nici nu mai meritau efortul. După jumătate de an în noul său post, Doctorul Nu zădărniciase toate proiectele propuse.

El știa ce face, dar, în mod ciudat, nu se putea împotrivi. Când se gândea la dimensiunea riscului, la numeroasele variabile, toate aflate dincolo de controlul său, simțea cum i se pune un nod în gât. Pe măsură ce vedea proiectul în detalii tot mai mari, nodul din gât creștea atât de mult, încât abia dacă mai putea respira. Așa se întâmpla de fiecare dată și parcă era tot mai rău pe măsură ce trecea vremea. Simțea de-acum durere fizică și avea atacuri de panică.

Senzații de acest gen pot duce uneori la limpezirea unor lucruri. Pe măsură ce a trecut anul, Doctorul Nu a înțeles ceea ce restul lumii știa deja. N-avea să reușească *niciodată*. Talentele care îl ajutaseră atât de mult ca partener al unui visător, aveau să stranguleze acum activitatea companiei. Cu felul său de a gândi, urma să ucidă din fașă toate ideile mari.

Prin urmare, Doctorul Nu s-a mutat din postul pe care îl ocupa. Și-a luat un post de contractor independent, în care era plătit să conceapă, să proiecteze și să execute nenumărate idei mai mici. Acum putea respira mai ușor.

NR. 2: O POVESTE ÎNDUIOȘĂTOARE

Mary G. are degete puternice și brațe viguroase. Când stă în picioare deasupra ta, umerii ei par să se întindă dintr-un perete în altul, iar când ridică mâna să-și dea părul la o parte, îi observi coatele surprinzător de rotunde. Mai apoi, când se sprijină pe ele, par încă și mai voluminoase. E o senzație reconfortantă.

Mary face terapie prin masaj și parcă a fost născută pentru a atinge. „Trupurile celor din jur mă fascinează. Când cineva stă întins în fața mea, e ca și cum pielea i-ar fi transparentă. Parcă văd fibrele mușchilor întinzându-se în jurul umerilor, de-a lungul spatelui și în josul picioarelor. Pot vedea unde mușchii sunt încordați sau unde sunt „înnodați”. Aproape că văd și nervii. Am senzația că, în cazul unora dintre pacienți, le plac loviturile repetate, care aduc mușchii la viață și pun sângele în mișcare. În cazul altora, e preferat shiatsu, o tehnică în care se apasă anumite puncte de pe corp pentru a stimula terminațiile nervoase și a descătușa întregul sistem nervos. Fiecare persoană e diferită.”

La trei ani după ce și-a terminat pregătirea, Mary a ajuns cel mai râvnit terapeut din luxoasa stațiune unde lucrează. Faima ei s-a răspândit iute. Dacă vrei un masaj care să te pună pe picioare, fără a suporta însă nici o durere, trebuie să-ți faci rost de o programare la Mary.

Curând, șeful ei a hotărât s-o promoveze, ca manager al tuturor terapeuților din stațiune. Asta însemna mai mulți bani, siguranță, privilegii și mai puține ore de muncă directă cu pacienții. Dar ea era nefericită.

„Îmi lipsea intimitatea pe care o aveam ca terapeut, când stăteam într-o cameră cu un pacient, în liniște, timp de o oră sau mai bine, și priveam prin pielea lui, îi vedeam durerea și i-o puteam alina. Ajungeam să-i îndrăgesc pe fiecare în parte. Îmi place recompensa imediată pe care o ai când scapi pe cineva de stres. Oamenii arată cu totul altfel după masaj. Pielea le e mai strălucitoare, ochii mai luminoși. Și știu că asta va dura. E o senzație extraordinară, atât pentru mine cât și pentru ei.”

Mary a vrut să aibă din nou acest sentiment. Așa că a renunțat la slujba ei, s-a mutat la Los Angeles și și-a deschis propriul său cabinet. Agenda ei cu programări e plină și Mary a ajuns din nou să intre zilnic în contact direct cu oamenii, așa cum își dorea.

NR. 3: POVESTEA PROIECTANTULUI LUI MANDY

Ne-am mai întâlnit cu Mandy în capitolul 5. Ea conduce un departament care proiectează logo-uri și alte imagini pentru promovarea unor produse. Iată ce ne-a povestit ea:

„Am moștenit de la managerul dinaintea mea o angajată pe nume Janet, care ocupa postul de consultant proiectare. Un asemenea consultant are două responsabilități – în primul rând, de a intra în contact cu clienții și a afla care le sunt nevoile; în al doilea rând, de a conduce proiectanții și a se asigura că au realizat ce a dorit clientul. Janet era o persoană foarte ambițioasă și talentată, dar nici una din aceste sarcini nu le îndeplinea prea bine. Nici nu dădea greș, dar nici nu strălucea. Iar ea era tipul de om care vrea să fie cel mai bun în ceea ce face.

Și-a dat seama destul de repede că o priveam ca pe un angajat mediocru, așa că s-a lăsat pe tânjală. Nu mi-a spus-o în mod direct, dar am aflat de la colega ei de birou că își dorea s-o concediez ca să poată încasa ajutorul de șomaj. Mă deranja faptul că nu venea să discute cu mine, dar nici nu vroiam să mă las manipulată de ea și să ajung s-o concediez. Doream să fie cinstită și să-și exprime pe față sentimentele și intențiile. Doream s-o fac să înțeleagă că, în cele din urmă, avea să fie răsplătită pentru onestitate.

Așa că am așteptat. Iar după vreo patru luni, am început să stăm de vorbă. Am discutat despre rezultatele muncii ei, despre punctele ei forte și despre punctele ei slabe, despre ce îi plăcea și ce îi plăcea, lucruri de genul ăsta. I-am spus că nu era vina ei faptul că nu excela în slujba de acum și că, împreună, trebuia să găsim o soluție.

Apoi, într-o zi, mi-am dat seama că ea ar fi trebuit să se întoarcă la școală și să devină ea însăși proiectant. Era foarte interesată de domeniu, foarte creativă și prefera să lucreze singură. A cochetat cu ideea o vreme și apoi a pus-o în aplicare. S-a înscris la Universitatea New York, și-a luat diploma, iar acum e proiectant la o mare agenție de publicitate. Un proiectant de mare succes.

Janet nu era o fată rea. Atâta doar că și-a ales o carieră greșită, iar după ce a pășit pe acest drum, n-a vrut să recunoască față de ea însăși că s-a înșelat. Am ajutat-o eu.”

Cu auto-descoperirea ca principală sursă de energie, marii manageri descriu acum imaginea unei cariere sănătoase. Călăuzit poate de specializarea căpătată în facultate, de familie sau de necesitate, angajatul își alege prima meserie și intră astfel în sistem. În acest prim post se simte nesigur. Nu e sigur de capacitatea sa de a-și realiza sarcinile, nu e sigur de talentele și de punctele lui slabe. Pe măsură ce ajunge la anumite niveluri de performanță, probabil că trece pe diferite alte posturi sau pur și simplu evoluează în meseria aleasă inițial. În ambele cazuri, ar trebui să se uite în oglindă și să se întrebe: „Îmi place ceea ce fac? Învăț repede? Sunt bun în meseria mea? Îmi oferă ea forță și satisfacție?” Este responsabilitatea sa să găsească indiciile care să îi arate dacă poziția sa se potrivește sau nu cu talentele sale.

Poate că a început la departamentul de vânzări, trecând apoi la marketing – în acest nou post, îi convine faptul că își va desfășura activitatea departe

de clienți? Îi place să lucreze cu schemele și conceptele inerente marketingului sau îi e dor de relațiile directe și de situațiile în care el și numai el se ocupa de vânzarea produsului? Poate că a debutat ca stewardesă, iar acum se ocupă de pregătirea personalului de bord – îi place să le ajute pe stewardesele începătoare să evolueze sau tânjește după provocarea pe care o simțea când reușea să împace pasagerii obosiți și nervoși?

Dacă se uită în oglindă, poate afla răspunsul. Fiecare pas reprezintă șansa de a descoperi încă ceva despre talentele și punctele sale slabe. Aceste descoperiri îi călăuzesc următorul pas și apoi următorul și următorul. Cariera lui nu mai e o vânătoare oarbă de experiențe căutate pe piața muncii sau un urcuș cu sufletul la gură. A devenit o succesiune tot mai rafinată de opțiuni, pe măsură ce angajatul își concentrează atenția către poziția sau pozițiile în care punctele sale forte – abilitățile, cunoștințele și talentele sale – converg și vibrează.

În sinea noastră, majoritatea dintre noi știm probabil că auto-descoperirea e importantă în construirea unei cariere sănătoase. Diferențele constau în modul în care marii manageri folosesc acest concept.

În primul rând, ei atribuie auto-descoperirii un rol esențial, făcând din ea un imperativ clar pentru fiecare angajat. Mike C., manager într-o companie de curierat, ne povestește cum a transformat auto-descoperirea, dintr-un concept teoretic într-o cerință simplă și practică:

„Atunci când un nou membru se alătură echipei, îi spun că unul dintre obiectivele noastre majore în munca pe care o facem împreună este să-l ajutăm să-și dea seama cine este. Îi spun să se uite în oglindă. Și dacă nu știe cum s-o facă, îi spun să folosească „testul tristeții de duminică seara”. Dacă nu simte o ușoară depresie în seara de duminică, dacă abia așteaptă să înceapă săptămâna, atunci ar trebui să se oprească și să se întrebe „De ce?” Ce anume îi place atât de mult la meseria lui? Oricare i-ar fi răspunsul, ar trebui să și-l noteze și să se asigure că-l va ține minte atunci când va alege un alt post.

Dacă se simte trist de fiecare dată când vine seara de duminică, nu înseamnă neapărat că e vina lui. Nu e vorba de vreun eșec al său. Dar ar trebui să-și pună aceeași întrebare „De ce?” Ce anume îi trebuie din ceea ce postul său actual nu îi oferă? Din nou, trebuie să țină minte răspunsul atunci când își caută alte locuri de muncă.”

Managerii ca Mike C. nu vor să sugereze că acumularea de experiențe variate ar fi o idee rea, ci doar că asta nu e suficient. Ei știu că un angajat nu va reuși să-și găsească postul care i se potrivește dacă își petrece timpul tot acumulând abilități și experiențe, evitând în schimb să se privească în oglindă – o abordare a carierei cu aceeași sorți de izbândă precum încercarea de a-ți făuri un corp sănătos înghițind pumni de vitamine și alte pilule, dar neglijând activitatea fizică.

În al doilea rând, acești manageri de elită subliniază faptul că scopul auto-descoperirii nu e de a-ți remedia defectele. Ideea nu e de a „identifica și apoi a completa lacunele”, așa cum o descriu în mod eufemistic departamentele

de resurse umane. În spiritul principiului că „nu poți adăuga ceva acolo unde n-a fost nimic, poți doar să pui în valoare ceea ce există deja”, scopul auto-descoperirii este de a afla cât mai multe despre tine însuși, pentru a pune în valoare ceea ce ești. Ideea este de a prelua controlul asupra carierei tale, de a lua hotărâri mult mai avizate și de a alege treptat posturi care să se potrivească tot mai bine cu talentele tale naturale.

MANAGERUL ȘI NOUA CARIERĂ

Cum poate fi de ajutor managerul? În noua carieră, angajatul este vedeta. El e responsabil pentru preluarea controlului asupra propriei cariere. El e cel care trebuie să se uite în oglindă pentru a lua decizii înțelepte bazate pe ceea ce descoperă acolo. Dar care e rolul care ar trebui să-i revină managerului? El nu mai e portarul nevoit să aleagă dintre cei mai atrăgători, mai pricepuți și mai experimentați candidați. Care e atunci rolul său?

Unii s-ar putea să afirme că, de vreme ce angajatul e vedeta, iar companiile nu mai garantează angajarea pe viață, rolul managerului a devenit mai puțin semnificativ. El ar trebui să-și orienteze oamenii către performanță azi, fără a se preocupa însă de direcția în care o vor apuca ei mâine. Angajatul ar trebui să știe singur acest lucru. În plus, dacă investește prea mult în oamenii săi, managerul s-ar putea să fie curând dezamăgit. Cu viteza schimbărilor din ziua de azi, s-ar putea să fie nevoit până la urmă să-i concedieze pe cei de care a avut atâta grijă.

Cei mai buni dintre manageri resping această viziune. Sunt conștienți că în această nouă carieră ei pot juca un rol semnificativ. Pot *nivela terenul de joc*. Pot fi *oamenii – oglindă*. Și pot *crea o plasă de siguranță*.

MARI MANAGERI NIVELEAZĂ TERENUL DE JOC

Acesta e motivul pentru care crearea de noi eroi, conceperea unor niveluri gradate de reușită și stabilirea unor scheme mai largi de salarizare sunt atât de importante. Aceste tehnici asigură un mediu în care banii și prestigiul cuprind întreaga structură. De vreme ce angajatul știe acum că le poate căpăta pe diverse căi, banii și prestigiul nu mai sunt un factor hotărâtor în luarea deciziei. El e liber să-și aleagă traseul carierei pornind de la cunoașterea talentelor și a non-talentelor sale. S-ar putea să mai greșescă din când în când, dar e mult mai probabil că se va concentra nu doar asupra activităților în care excelează, ci și asupra celor care îi aduc satisfacție de durată și în care își dorește să rămână foarte multă vreme.

Pe acest teren nivelat, auzi discuții pe care n-ai fi crezut vreodată că le poți auzi. Dialoguri precum cel pe care Jeff H., managerul de software, l-a avut cu șeful său direct:

„Îmi place ceea ce fac. Sunt cel mai bun din companie. Fac o grămadă de bani cu asta. Și am o eficiență pe care nici n-o credeam posibilă. Așa că i-am

spus șefului meu: «Singurul dumitale obiectiv în ceea ce mă privește este să te asigur că nu voi mai fi niciodată promovat. Dacă poți face asta, mă poți avea pe viață».”

MARI MANAGERI SUNT OAMENII – OGLINDĂ

Managerii cei mai buni știu să „țină oglinda”. Ei excelează în oferirea feedback-ului. Nu confunda asta cu evaluările care se fac o dată pe an, cu formularele greoaie care trebuie completate, sau cu aprecierile arbitrare și găunoase de genul „angajatul lunii”. Feedback-ul oferit de marii manageri e cu totul diferit.

E tipul de feedback pe care Laura T., directorul din întreprinderea petrochimică, îl oferă oamenilor săi. Ea descrie un program numit Excel, în cadrul căruia se întâlnește cu fiecare din cei douăzeci și doi de subordonații ai săi în fiecare trimestru. „La aceste întâlniri trecem repede în revistă ultimele trei luni. Apoi ne ocupăm de următoarele trei luni care vin. Vorbim despre planurile și obiectivele lor, despre ce metode de evaluare vom folosi. Fiecare dintre ei îmi spune ce anume îi place să facă și ne gândim cum ar trebui să manevrăm pentru ca el să se ocupe mai ales de astfel de lucruri.”

Martin P., șeful poliției despre care am mai vorbit, e mai puțin organizat, dar are același gen de discuții cu oamenii săi. „Am șaisprezece subordonați direcți și, cu fiecare dintre ei, petrec probabil vreo douăzeci de minute săptămânal, vorbind despre performanțele lor, despre cazurile la care lucrează, modul în care se pot perfecționa și ce anume pot face pentru a-i sprijini. Aceste discuții au loc tot timpul. Cu unul dintre băieți, am fost la un congres luna trecută. N-am făcut nimic acolo, în schimb am realizat ceva stând alături în avion, în mașina închiriată, la masă sau în holul hotelului.”

Jeff H. face în așa fel încât să călătorească împreună cu fiecare dintre agenții săi comerciali o dată sau de două ori pe trimestru. „Încerc să nu joc rolul cavalerului în armură, care privește de sus din șa și le știe pe toate. Pur și simplu călătoresc cu ei, le ascult problemele, îi observ în relațiile cu clienții. Îi privesc cu atenție cum lucrează. Când ne întoarcem la birou, le spun și lor ce am văzut. Vorbim apoi despre planurile și obiectivele lor, și împreună ne gândim la cea mai bună cale de a merge înainte. Rolul meu nu este de a corecta sau repara ceva, ci acela de a-i conștientiza de stilul lor și de a-i face să fie realiști apropo de ceea ce e posibil, în condițiile stilului respectiv.”

Alți manageri de elită folosesc tehnici de feedback complet, profiluri psihologice, sondaje de opinie ale angajaților sau sugestii din partea clienților. Indiferent de stilul lor, de instrumentele alese, ei, cu toții încearcă același lucru: să țină oglinda pentru ca angajatul să aibă ocazia să descopere încă ceva din ceea ce este, din felul în care lucrează, din amprenta pe care o lasă asupra lumii.

Deși fiecare manager a folosit propria-i abordare pentru feedback, în studiul pe care l-a întreprins, Gallup a descoperit că abordările lor aveau trei caracteristici comune.

În primul rând, *feedback-ul era permanent*. Managerii variau frecvența conform preferințelor sau nevoilor fiecărui angajat în parte. Dar, indiferent că întâlnirile aveau loc lunar, timp de douăzeci de minute, sau trimestrial, timp de o oră, aceste întruniri pentru evaluarea performanței constituiau totuși o permanență în interacțiunea cu fiecare angajat de-a lungul anului. Cât de mult reprezenta asta? După opinia celor analizați în studiul Gallup, timpul petrecut cu discuții despre stilul și performanța fiecărui angajat în parte totaliza abia patru ore pe an, pentru fiecare angajat. Și, așa cum spunea unul dintre manageri, „Dacă nu poți petrece patru ore pe an cu fiecare dintre oamenii tăi, atunci fie ai prea mulți angajați în subordine, fie n-ar trebui să le fii șef.”

În al doilea rând, *fiecare întrevvedere începea cu o scurtă trecere în revistă a ultimelor performanțe*. Scopul ei nu era ceva de genul „Ar trebui să nu mai faci așa, ar trebui să corectezi chestia asta”. Mai degrabă, intenția era de a ajuta angajatul să se gândească în detaliu la stilul său și de a vorbi despre acele talentele respectiv non-talente care creează acest stil. Apoi, se trecea neapărat *la viitor, la modul în care angajatul își putea folosi acest stil pentru a fi productiv*. Uneori, trebuiau să lucreze împreună pentru a identifica calea cu cele mai puține obstacole către îndeplinirea obiectivelor, dar adesea discuția se învârtea în jurul parteneriatului. De ce talente trebuia să facă rost managerul pentru a compensa non-talentele angajatului?

În timpul acelei călătorii pentru participarea la congres, cele mai multe dintre discuțiile lui Martin P. s-au concentrat asupra parteneriatului. „Tipul ăsta e un om foarte motivat și ambițios, dar îi lipsește gândirea strategică – îi e foarte greu să-și imagineze ce obstacole ar putea întâlni în cale atunci când se avântă cu capul înainte. În privința asta îl pot ajuta. Îl pot crea scenarii alternative și apoi, împreună, putem vedea care dintre ele poate fi cu adevărat pus în practică.”

Jeff H. ne descrie lucrurile cam în același mod. „Unul dintre agenții mei comerciali cunoaște toate trucurile pentru a contacta clienții și a pune întrebările corecte, însă îi lipsește creativitatea atunci când vine vorba de ofertele de preț. Eu mă pricep destul de bine la asta. Așa că, atunci când ne întâlnim, el mă pune la curent cu situația și actorii principali, iar eu îi spun dacă ar trebui să propună o ofertă de leasing, o vânzare în rate, o reducere pentru vânzarea en-gros sau orice altceva.”

În al treilea rând, *marii manageri au obiceiul de a-și oferi feedback-ul când sunt singuri cu angajatul*. Scopul feedback-ului este de a-l ajuta pe fiecare individ să-și înțeleagă și să-și folosească aptitudinile naturale. Iar asta nu se poate face într-o ședință de grup.

Pare un lucru evident, dar, în condițiile preocupării de azi pentru munca în echipă, e surprinzător cât de mulți manageri uită cât de important e să fie *singuri* cu fiecare dintre oamenii lor. Așa cum observa Phil Jackson, extraordinarul antrenor al echipei Chicago Bulls:

„Prefer să tratez cu fiecare [jucător] în mod individual. Asta mă ajută la consolidarea legăturii de la om la om cu băieții, aspect adesea neglijat din cauza

faptului că ne petrecem atât de mult timp în comun. Întâlnirile private cu jucătorii mă ajută să-i cunosc așa cum sunt ei dincolo de teren. În timpul finalei din 1995, de pildă, Toni Kukoc era îngrijorat de știrile care veneau din Croația – Split, orașul unde locuiau părinții lui, fusese supus focurilor de artilerie. I-au trebuit mai multe zile pentru a-i prinde la telefon și a afla că familia lui e teafără. Războiul din țara lui de origine reprezintă o realitate dureroasă în viața lui Toni. Dacă n-aș ști acest lucru, probabil că nu l-aș cunoaște decât la modul superficial.

A AJUNGE SĂ-ȚI CUNOȘTI OAMENII

Cu descrieri de acest gen, Phil ne ajută să răspundem la veșnica întrebare a managerilor „Oare ar trebui să întreții relații personale apropiate cu angajații sau familiaritatea dă naștere la sfidarea autorității?” Cei mai eficienți dintre manageri spun că da, trebuie să întreții relații personale cu oamenii tăi, și că nu, familiaritate nu duce la sfidare.

Ceea ce nu înseamnă că ar trebui neapărat să le devii subordonaților tăi cel mai bun prieten – deși, dacă asta ți-e caracteristic și le menții atenția asupra performanței, nu e nimic rău nici în asta. Același lucru e valabil și pentru socializarea cu oamenii tăi – dacă nu îți stă în caracter, nu trebuie s-o faci. Dacă da, atunci nu e cu nimic dăunător să iei masa sau să bei câte un pahar cu ei, atâta timp cât evaluarea o faci totuși după rezultatele performanțelor.

Atunci când mari manageri ca Phil Jackson afirmă că leagă relații apropiate cu oamenii lor, când spun că familiaritatea nu duce la sfidarea autorității, ei vor să dea de înțeles că un mare manager trebuie să ajungă să-și cunoască angajații. Iar „a ajunge să cunoști un om” înseamnă mai mult decât a-i înțelege în detaliu talentele și non-talentele. Înseamnă a cunoaște aspectele practice și dramele din viața lui personală. Un manager de elită nu trebuie neapărat să intervină în viața angajatului – deși unii o fac – ci să o cunoască. Și să-i pese de ea.

În cele optzeci de mii de interviuri pe care Gallup le-a realizat cu manageri, am pus următoarea întrebare: „Ai un angajat talentat care întârzie tot timpul la serviciu. Ce i-ai spune?” Răspunsurile au fost foarte variate, de la cele de tip autoritar până la cele foarte îngăduitoare:

„L-aș concedia; la noi nu sunt îngăduite întârzierile.”

„I-aș da o avertizare verbală, apoi una scrisă, pe urmă l-aș concedia.”

„Aș închide ușa biroului și i-aș spune că, din acel moment, sosit chiar și cu două secunde întârziere, nu mai poate intra.”

„Nu-i nimic. Nu-mi pasă la ce oră ajunge atâta vreme cât stă mai târziu și termină ce are de făcut.”

Fiecare din aceste răspunsuri are justificarea lui. Dar marii manageri n-au răspuns niciodată așa. Când li s-a vorbit despre angajatul care ajunge tot timpul târziu, marii manageri au avut această replică, ilustrând atitudinea lor față de relația manager-angajat:

„L-aș întreba: de ce.”

Poate că e vorba de orarul autobuzului. Poate că trebuie să aștepte sosirea dădacei. Poate că are probleme acasă. Abia după ce au înțeles situația personală a angajatului, pot lua o seamă de măsuri, mergând de la schimbarea programului angajatului și până la a-i spune că e cazul să-și rezolve cât mai repede situația. Dar indiferent de pasul următor, *primul* pas a fost întotdeauna acela de a ajunge să-ți cunoști angajatul: „Întreabă, de ce.”

Comentariile lui Phil Jackson despre relațiile personale se încheie cu următoarea replică:

„Atleții nu vorbesc prea mult. De aceea e atât de important să le acorzi atenție și să-i ascuți fără a-i judeca.”

Marii Manageri Creează o Plasă de Siguranță

Traseului convențional al unei cariere îi lipsește iertarea. Pe măsură ce angajatul urcă pe scara ierarhică, treptele din spatele lui dispar. Dacă a urcat pe o treaptă unde nu prea se descurcă, știe că e în joc reputația lui, iar slujba îi e primejduită. Nu mai există cale de întoarcere. Pedepsind atât de aspru pașii greșiți ai unei cariere, acest traseu convențional descurajează oamenii să ia inițiative îndrăznețe. În managementul tradițional, a face pași îndrăzneți în carieră pentru a-ți descoperi un talent latent sau a-ți perfecționa un talent deja existent, e o acțiune aproape la fel de hazardată ca aceea de a învăța să sari la trapez fără a folosi o plasă de siguranță. Nu-i de mirare că oamenii țin atât de mult la cariera lor și sunt atât de reticenți să-i schimbe traseul pornind de la ceea ce au descoperit despre ei înșiși. Calea tradițională ucide dorința de a învăța.

Marii manageri vor să încurajeze învățarea în carieră. Vor să promoveze auto-descoperirea activă. Așa că au conceput propria lor plasă de siguranță: perioadele de probă.

Ellen P., managerul care se ocupă de pregătirea personalului de zbor la Southwest Airlines, descrie plasa de siguranță creată de ea:

„Pentru un însoțitor de bord e un pas important să părăsească avionul și să intre în sala de pregătire. Unii vor să devină instructori pentru că astfel vor călători mai puțin – pe aceștia îi respingem imediat. Alții însă vorbesc despre dorința de a preda, de a transmite mai departe tradiția companiei Southwest. Dacă ni se pare că au talent și au motivații bune pentru interesul lor față de slujbă, atunci îi acceptăm pentru o perioadă de probă de șase luni.

Le spunem foarte clar că e vorba de un interval menit să ne spună, lor și nouă, dacă e vorba de o meserie pe care o vor face cu reală plăcere, pe termen lung. Lumea nu-și dă seama că a preda nu e un lucru ușor. Le dăm idei pentru a distra clienții sau a le spune glume, dar mai sunt de predat o grămadă de detalii plictisitoare și multe reguli pe care cursanții trebuie să le învețe. Această perioadă de probă e pentru ei un mod de a vedea dacă le va plăcea sau nu acest tip de muncă.

În timpul perioadei de probă, stăm cu ei o dată pe lună și discutăm despre performanțele lor, despre ce le place și despre aspectele mai dificile pentru ei. Trimitem și alți instructori să îi evalueze și să le comunice rezultatele. Iar la sfârșitul celor șase luni, trebuie să dea anumite teste pentru a demonstra că au acumulat toate informațiile necesare.

Majoritatea o fac – și acum avem un grup cu adevărat talentat de instructori. Dar toți au știut că, dacă în perioada de probă, ei sau compania ar fi simțit că locul lor nu e acolo, s-ar fi putut întoarce la bord, reluându-și rolurile de însoțitori de zbor. Iar asta s-a întâmplat de câteva ori în ultimii ani. Nu e nici o rușine în asta, nici un eșec. Oamenii au dorit să experimenteze, să afle dacă ar putea deveni instructori. Au făcut pasul și au aflat că nu era o meserie potrivită pentru ei.

Și pentru noi a fost foarte bine. Ei s-au întors la bord, concentrați acum asupra pasagerilor, fără a mai fi deranjați de gândul că ar putea deveni instructori. Au închis în urma lor acest capitol și pot merge acum mai departe."

Perioadele de probă sunt amăgitoare. Nu trebuie să le folosești pentru a înlocui selecția. Ca și Ellen, ar trebui să faci apel la ele doar pentru angajații care au demonstrat deja un oarecare talent și interes pentru meserie. La urma urmelor, principalul tău scop ca manager nu este de a ajuta angajații să se miște de colo-colo în diverse posturi din companie, în speranța descoperirii unei îndeletniciri care să le placă. Menirea ta este de a crea performanță prin potrivirea talentului cu postul ocupat. Chiar dacă un angajat te roagă să-i dai șansa de a-și descoperi un nou talent, dacă știi că nu-l are, nu-i oferi o perioadă de probă.

Mai mult, dacă utilizezi perioade de probă, atunci trebuie să stabilești foarte clar, precum Ellen, toate detaliile. Cât de mult va dura? Ce criterii vei folosi pentru evaluare? Cât de des vă veți întâlni în perioada de probă – dacă o veți face – ca să discutați rezultatele? Unde se va duce angajatul dacă nu va rămâne în noul post? Dacă vrei ca perioada de probă să fie un succes, trebuie să răspunzi clar la toate aceste întrebări.

În sfârșit, și cel mai important, trebuie să fie limpede că angajatul se va putea întoarce pe vechiul său post *dacă tu sau el* nu sunteți mulțumiți. Asta va duce la evitarea oricăror neînțelegeri. Perioada de probă nu e doar în avantajul lui, ci și al tău. Dacă, la sfârșitul ei, *lui* îi place slujba dar *tu* sesizezi o nepotrivire, aprecierea ta are câștig de cauză. S-ar putea ca lui să nu-i convină acest lucru, dar cel puțin nu se va simți strâns cu ușa.

Arta iubirii necruțătoare

„Cum reușesc mari manageri să înlocuiască un angajat și totuși să păstreze intactă relația cu el?”

Indiferent dacă angajatul se află la sfârșitul unei perioade de probă, sau nu se descurcă prea bine în postul său actual, tot e dificil să-i dai vești proaste. E greu să-i spui că trebuie să părăsească acel post. În interviurile luate de Gallup, mulți manageri, foarte buni sau medii, au mărturisit că pur și simplu se simțeau rău înainte de orice discuție de acest gen. Indiferent de tipul de abordare, indiferent cât de bun ești ca manager, a îndepărta pe cineva din slujbă nu e niciodată un lucru ușor.

Nu ne referim aici la situații în care angajații au comis vreo infracțiune sau vreun act lipsit de etică – dat fiind natura lor legală sau cvasi-legală, aceste drame sunt mai tranșante. Ne referim mai degrabă la cazurile nefericite în care devine evident că un anume angajat obține în mod repetat rezultate slabe.

Asemenea situații sunt mult mai puțin clare. Ca manager, ai de luat niște decizii: Ce nivel de performanță e inacceptabil? Ce interval de timp e considerat prea mare la acest nivel? Ai făcut tot ce se poate pentru a veni în sprijinul angajatului cu instruire, motivație, dotări, oferirea unui partener potrivit? Ar trebui să-i dai vestea imediat sau ar trebui să-i acorzi o perioadă de grație? Ce cuvinte vei folosi, atunci când va avea loc discuția finală?

Unii manageri sunt atât de copleșiți de aceste întrebări, încât evită toată chestiunea. Adoptă calea cea mai simplă, angajând încă o persoană care să îndeplinească același rol. Pe termen scurt, pare o soluție nedureroasă și comodă. Dar, pe termen lung, asemeni bandajelor curate puse peste o rană infectată, e fatal pentru instituție.

Unii manageri rezolvă această problemă păstrând o distanță emoțională între ei și oamenii lor. Făcând asta, speră să reducă tensiunea și durerea inerente atunci când dai unui prieten o veste proastă. Din păcate, așa cum remarca Phil Jackson, dacă refuzi să-ți cunoști oamenii, îți reduci deopotrivă șansele de a reuși vreodată să scoți tot ce-i mai bun din ei.

Cei mai buni dintre manageri nu apelează la nici una din aceste soluții evazive. Nu au nevoie. Ei folosesc iubirea necruțătoare, care nu e o tehnică sau o suită de etape, ci o mentalitate, una care împacă preocuparea necondiționată pentru excelență cu grija autentică. E o mentalitate care îi obligă pe marii manageri să înfrunte slaba performanță din timp și în mod direct, și care le permite totuși să-și păstreze intactă relația cu angajatul.

Prin urmare, ce este iubirea necruțătoare? Cum acționează ea?

Partea „necruțătoare” e ușor de explicat. Pentru că marii manageri folosesc excelența ca punct de referință atunci când evaluează performanța, iubirea *necruțătoare* presupune ca ei să nu facă nici un fel de compromisuri de la acest standard. Deci la întrebarea „Ce nivel de performanță e inacceptabil?”, acești manageri răspund: „Orice nivel care se permanentizează în jurul nivelului mediu, fără nici o tendință de creștere.” La întrebarea „Ce interval de timp e considerat prea mare la acest nivel?”, marii manageri răspund „Unul nu prea lung.”

Tocmai acest standard al excelenței fără compromisuri l-a călăuzit pe Harry D., manager de succes la două reprezentanțe de vânzări de automobile. „Am deschis un al doilea magazin de prezentare, mult mai mare decât primul. Am vrut să creez ceea ce am numit „serviciu complet” pentru clienții noștri, care să aibă parte de o experiență ireproșabilă, indiferent dacă apelează la departamentul de vânzări, la cel financiar sau la service. Căutam o integrare totală a sistemelor și cooperare din partea șefilor de departamente. Planuri mărețe, nu-i așa? N-a fost ușor deloc la început.

Cea mai mare greșală pe care am făcut-o a fost persoana pe care am promovat-o în fruntea departamentului de vânzări, Simon. Venea de la magazinul mai mic, unde fusese manager de vânzări și unde se descurcase foarte bine. Dar când a ajuns în noul post, n-a reușit deloc să coopereze cu ceilalți șefi de departamente. Nu venea la ședințe. Nu stătea cu ei să găsească o soluție pentru integrarea sistemelor și ușurarea ciclului inter-departamental, așa încât clientul să nu întâmpine nici un obstacol. Era interesat doar de angajații și cifrele *lui*.

În același timp, în magazinul cel mic, l-am promovat în mod greșit ca manager de vânzări pe unul dintre agenți, care nici el nu se descurca prea bine în noul post. Deci am trecut de la un succes la două rateuri. Pornisem bine.

Știam că era cazul să mă mișc repede. Vorbisem cu Simon de câteva ori despre îngrijorarea mea, dar nu se vedea nici o ameliorare a situației. Așa că, după cinci luni de zile, l-am chemat la mine în birou și i-am spus că vroiam să-l trimit înapoi în celălalt magazin. L-am explicat că în acest nou magazin nu mă interesau doar cifrele vânzărilor, ci vroiam să creez acel sistem de serviciu complet, iar el nu mă ajuta deloc. El era un singuratic și, întors la vechiul său loc de muncă, se putea desfășura mult mai bine decât aici. Te trimit înapoi, i-am spus.

A fost tare supărat, arăta de parcă ar fi vrut să mă pocnească. M-a luat cu chestii de genul „Nu mi-ai oferit suficient răgaz. Trebuie să-mi mai dați o șansă.” Dar eu îmi cunosc oamenii, uneori chiar mai bine decât se cunosc ei înșiși. Știam că Simon nu era un om de echipă. Știam că n-avea să fie în stare niciodată să creeze sistemul pe care mi-l doream. Mai bine să apăs acum pe trăgaci, m-am gândit, decât să las lucrurile să lăncezească, el să se implice tot mai mult, iar eu să fiu tot mai dezamăgit.

Acum se descurcă excelent în vechiul său post la magazinul mai mic, iar eu am reușit să găsesc un manager de vânzări cooperant pentru noul magazin. Lucrurile încep să se așeze.”

Harry e iubit de toți angajații săi. E îngăduitor când vine vorba de învoiri sau de schimbări ale orelor de program, dar e de neclintit la capitolul excelență. Așa cum spune el, „Excelența e preocuparea mea. Dacă nu-ți convine, foarte bine. Du-te să muncești în altă parte.”

Elementul „iubire” din ecuația iubirii necruțătoare e ceva mai subtil. El îi obligă pe manageri să înfrunte din timp slaba performanță, dar le permite s-o facă în așa fel încât să risipească mare parte din supărare și resentiment. Iar totul vine din ideea de talent. A înțelege talentul, a înțelege că fiecare om are niște modele permanente de gândire, simțire și comportament, reprezintă o ușurare incredibilă pentru manageri, atunci când sunt nevoiți să aibă de-a face cu slaba performanță. De ce? Pentru că îl *scutește pe manager de a-l învinovăți pe angajat*.

Să luăm cazul managerului care e convins că, dacă ai suficientă voință și hotărâre, practic orice comportament poate fi schimbat. Pentru acest manager, orice caz de performanță slabă e pus în seama angajatului. Angajatul a fost avertizat, în mod repetat, și totuși nu și-a îmbunătățit prestația. Dacă și-ar fi dat mai mult silința și ar fi avut mai multă disponibilitate de a învăța, și-ar fi schimbat comportamentul în mod adecvat, iar slaba performanță ar fi dispărut. Dar n-a fost așa. Probabil că nu s-a străduit destul. E vina lui.

Această logică tentantă pune managerul într-o situație foarte neplăcută. El i-a spus angajatului ce să facă, dar acesta n-a ascultat, prin urmare nu are voință, e nesupus, prost sau lipsit de respect.

Cum poți avea o discuție constructivă cu cineva atunci când, dincolo de aparenta politețe, ești obligat să crezi astfel de lucruri despre el? E dificil. Dacă ești, de felul tău, un manager temperamental, ți-e teamă că ai putea izbucni, lăsând să ți se vadă mânia. Dacă ești un manager cumsecade și săritor, îți faci griji că angajatul ar putea întrezări, dincolo de cuvintele tale de compasiune, dezamăgirea pe care ți-a produs-o. Indiferent de stilul pe care îl ai, o discuție în care trebuie să-ți disimulezi adevăratele sentimente este o discuție stresantă, mai ales atunci când sentimentele sunt atât de negative. Nu-i de mirare că atât de mulți manageri încearcă s-o evite.

Dar marii manageri nu trebuie să-și ascundă adevăratele sentimente. Ei înțeleg că talentele și non-talentele unui om formează un prototip durabil. Ei știu că dacă angajatul continuă să lucreze ineficient, chiar și după ce ai înlăturat toate obstacolele, explicația cea mai probabilă este că talentele lui nu se potrivesc cu postul pe care îl ocupă. În viziunea marilor manageri, slaba performanță pe termen lung nu e în primul rând o chestiune de slăbiciune, prostie, nesupunere sau lipsă de respect. E o chestiune de distribuție nepotrivită.

Dacă ar fi să găsim o vină pentru asta, ea nu aparține doar uneia dintre părți. Poate că angajatul ar fi trebuit să se cunoască mai bine. Poate că managerul ar fi trebuit să fie mai atent. Poate. Dar asta o poți afirma doar privind retrospectiv. Nici un angajat nu va fi vreodată perfect conștient de sine. Nici un manager nu-și va cunoaște pe deplin fiecare dintre oameni, chiar dacă i-a ales cu grijă,

în funcție de talent. Așa că erorile de distribuire pe posturi nu trebuie să provoace mânie sau incriminare. Ele sunt inevitabile.

Când un angajat este în mod evident greșit distribuit în rol, marii manageri îi țin oglinda. Ei îl încurajează să folosească această greșeală pentru a afla ceva mai mult despre combinația sa unică de talente și non-talente. Folosesc fraze de genul „Trebuie să găsești un post care să-ți solicite mai mult aptitudinile naturale. Care crezi că ar putea fi acel post?” Și vorbesc așa nu din politețe sau pentru a îndulci vestea cea rea, ci pentru că acesta e adevărul.

Acesta este elementul „iubire” din ecuația iubirii necruțătoare. Celor mai eficienți dintre manageri chiar le pasă de fiecare dintre oamenii lor. Dar „a-ți păsa” are pentru ei o semnificație aparte. Pentru ei, înseamnă *a pregăti individul pentru succes*. Își doresc cu adevărat ca fiecare dintre oamenii lor să găsească un post unde să aibă ocazia să dea ce are mai bun, și știu că acest lucru e posibil numai în activități care le solicită talentul.

Conform acestei definiții, dacă omul întâmpină greutăți în a-și face bine treaba, înseamnă că nu-ți pasă de el dacă îi permiți să joace în continuare un rol care nu i se potrivește. Îl concediezi tocmai pentru că ești preocupat pentru soarta lui. Această definiție explică nu numai motivul pentru care marii manageri decid rapid să confrunte performanța slabă, dar și motivul pentru care sunt adepții păstrării unei relații intacte cu angajații concediați.

De fapt, conceptul de iubire necruțătoare îi îngăduie unui manager de elită să aibă în minte, în același timp, două idei contradictorii – menținerea standardelor de înaltă performanță și interesul pentru soarta angajaților – și să funcționeze totuși în mod eficient. Iubirea necruțătoare îi permite lui Mike H., directorul unei firme de IT, să spună deopotrivă „N-am concediat niciodată pe nimeni prea curând” și „Sunt cu adevărat preocupat să-mi ajut oamenii să aibă succes.”

Iubirea necruțătoare îi îngăduie lui John F., șef într-o întreprindere de producție, să-și amintească: „Am concediat câteva persoane la un moment dat. Dar am rămas apropiati. Dacă mă gândesc mai bine, la cele două nunți ale mele, am avut cavaleri de onoare foști angajați de-ai mei pe care îi concediasem cu ceva vreme în urmă.”

Iubirea necruțătoare explică natura ciudată a discursului lui Gary L., un antreprenor de foarte mare succes, câștigător în șase rânduri al Premiului Queens pentru Industrie; el l-a chemat pe unul dintre managerii fabricii sale și i-a spus: „Intră, ia loc, țin la tine; ești concediat; și totuși țin la tine. Acum, hai să bem câte un pahar și să vorbim ce avem de făcut.”

„SINUCIDAREA PROFESIONALĂ ASISTATĂ DE MANAGER”

Iubirea necruțătoare este un concept puternic, care asigură un raționament coerent și o terminologie simplă pentru a face față unei situații delicate. Dar dacă alegi să-l introduci în stilul tău managerial, ține minte: a elimina o persoană

dintr-un post este, și va fi întotdeauna, o situație delicată. Iubirea necruțătoare ajută într-o oarecare măsură, dar nu va face niciodată lucrurile simple.

Harry D., comerciantul de automobile, redă foarte bine într-un comentariu al său una dintre dificultățile cu care se confruntă permanent: „Dar eu îmi cunosc oamenii, uneori chiar mai bine decât se cunosc ei înșiși.” Când operează cu iubirea necruțătoare, managerul trebuie să îi spună adesea angajatului adevăruri pe care acesta nu e pregătit să le audă. Ceea ce va fi întotdeauna o negociere de mare subtilitate. Acesta e motivul pentru care trebuie să ajungi să-ți cunoști oamenii atât de bine, să te întâlnești cu ei în mod regulat și să fii explicit, cu un discurs consecvent.

Unii ar putea obiecta că, chiar și atunci când faci toate astea, tot nu ai dreptul să crezi că ai ajuns să cunoști un om mai bine decât el însuși. Marii manageri nu sunt de acord cu asta. La întrebarea pusă de Gallup, „Le-ai oferi angajaților ceea ce doresc sau mai degrabă ceea ce li se potrivește?”, marii manageri au răspuns în mod consecvent, „Le-aș oferi ceea ce li se potrivește.”

S-ar putea să sune cam autoritar, chiar arogant, dar Martin P., șef de poliție, aduce un argument convingător:

„Părerea mea e că, în sinea lui, angajatul cu performanțe slabe știe înaintea ta că nu se descurcă așa cum ar trebui. Poate că nu găsește cuvintele adecvate sau mândria nu-l lasă s-o recunoască, dar de știut o știe. De fapt, își dorește sprijinul tău. Așa că, în mod inconștient, se pune în situații în care slăbiciunile sale ies la iveală. Te provoacă, îndemnându-te să-l concediezi. Eu numesc asta sinucidere profesională asistată de manager. Dacă bănuiești că se întâmplă una ca asta, cel mai bun lucru pe care îl poți face este să-l ajuți să curme această nefericire.

Am avut un ofițer de poliție, Max, care nu putea face față unei confruntări. Închipuie-ți, ca polițist, ai de-a face cu cei mai răi dintre oameni sau cu cei mai buni în zilele lor cele mai proaste. Primești adesea ofense verbale și chiar ești agresat fizic. Trebuie să-ți păstrezi calmul în toate aceste situații.

Max nu era în stare. Se înfuria, devenea frustrat și obraznic. Primeam mereu rapoarte care reclamau purtarea lui. E vorba de chestiuni disciplinare care sunt aduse în fața instanței. Am fost la ședințe de genul ăsta, am citit rapoartele, dar el a negat cu înverșunare că ar avea vreo vină. Am văzut acolo exact tipul de comportament de care se plâneau cetățenii.

I-am oferit consiliere comportamentală și a făcut și el eforturi să se îndrepte. Din păcate, era vorba de o parte structurală a personalității sale. A continuat să patruleze, să-și piardă calmul și să-și nege vina în fața instanței. Recurgea la sinuciderea profesională asistată de manager. Chiar *dorea* să-l concediez. Era singura lui cale de scăpare.

Așa că am făcut-o. L-am îndepărtat din post. Era un tip cumsecade dar nu era bun pentru a fi polițist. Prin serviciul nostru de plasament, a găsit o slujbă la o firmă de asigurări din oraș, care se potrivește mult mai bine cu felul său de a fi. Încă suntem prieteni și cel mai important lucru e că se descurcă foarte bine.”

Mulți dintre marii manageri cu care am stat de vorbă au reprodus temele din povestea lui Martin: angajatul refuză să înfrunte adevărul și e supărat în acel moment, dar, peste ani, dă un telefon, scrie o scrisoare sau își întâmpină managerul la aeroport, spunându-i: „Îți mulțumesc. Atunci nu mi-am dat seama, dar îndepărtarea mea din slujba aceea a fost unul dintre cele mai bune lucruri pe care cineva le-a făcut pentru mine.”

Nu întotdeauna se întâmplă așa. Unii angajați rămân cu resentimente. Însă iubirea necruțătoare le oferă managerului și angajatului o cale de abordare cu demnitate a acestei situații delicate. Ea permite tuturor să rămână integri.

Folosirea cheilor: un ghid practic

- **Arta interviului pentru depistarea talentului**
- **Managementul performanței**
- **Propriile tale chei**
- **Chei speciale**

Orice manager de elită are propriul său stil. Dar toți au același scop: să transforme talentul fiecărui angajat în performanță. Cele Patru Chei, *alege în funcție de talent, definește rezultatele corecte, concentrează-te asupra punctelor forte, omul potrivit la locul potrivit*, indică modul în care ei abordează acest scop.

În cele patru capitole anterioare am descris cele patru chei, cum acționează fiecare și de ce sunt importante pentru încercarea de transformare a talentului în performanță. Acum, în capitolul de față, vom vedea ce anume poți face *tu* pentru a folosi eficient fiecare din aceste chei secrete. Ține minte că ele nu reprezintă niște etape. Nu sunt serii de acțiuni structurate care să interfereze cu stilul tău obișnuit. Mai degrabă, fiecare cheie e pur și simplu un mod de gândire, o nouă perspectivă asupra unui ansamblu familiar de provocări. Așa cum am menționat în introducere, scopul nostru este de a te ajuta să-ți valorifici *propriul* stil arătându-ți felul în care gândesc marii manageri, și nu de a-ți înlocui stilul cu o versiune standardizată a stilului lor.

Nu-ți sugerăm să incluzi fiecare din aceste acțiuni în propriul tău stil. Tehnicile de care am vorbit reprezintă doar o serie de idei spicuite de la mii de manageri diferiți. Nici unul dintre ei nu le aplică pe toate. Îți sugerăm să selectezi și să alegi dintre aceste tehnici, să le perfecționezi și să le dai o formă care ți se potrivește.

Arta interviului pentru depistarea talentului

„Care sunt întrebările potrivite?”

1. ASIGURĂ-TE CĂ INTERVIUL PENTRU DEPISTAREA TALENTULUI ESTE SEPARAT DE RESTUL DISCUȚIEI

Alegerea personalului poate fi un proces complicat. Candidatul trebuie să afle date despre tine, despre companie, despre postul său și detaliile retribuirii. Tu trebuie să-i verifici CV-ul, să-i faci o ofertă; el ar putea să nu fie de acord, iar tu să fii nevoit să faci o altă ofertă și astfel negocierea să continue până ce, în final, amândoi să fiți de acord cu condițiile puse. E un proces important, dar aparte față de interviul pentru identificarea talentului.

Interviul pentru depistarea talentului ar trebui să fie separat de restul discuției. El are doar un singur scop: să descoperi dacă modelele recurente de gândire, simțire și comportament ale candidatului se potrivesc cu slujba oferită. Iar asta e destul de greu chiar fără a mai încerca să faci și altceva în același timp. Prin urmare, rezervă-ți un anume interval de timp în care amândoi să vă dedicați în exclusivitate cunoașterii acestor talente. Informează-l că interviul va fi puțin diferit față de alte interviuri. Va fi mai structurat, mai direcționat; mai puțin spiritual, mai mult bazat pe întrebări.

2. PUNE CÂTEVA ÎNTREBĂRI DESCHISE ȘI APOI ÎNCEARCĂ DOAR SĂ ASCULȚI

Cel mai bun mod de a descoperi talentele unei persoane în cadrul unui interviu este de a-i permite să se dezvăluie pe sine prin alegerile pe care le face. Într-un anume sens, interviul ce vizează talentul ar trebui să oglindească la nivel verbal ceea ce slujba va solicita la nivel comportamental. În postul respectiv, candidatul va trebui să se confrunte zilnic cu mii de situații la care ar putea reacționa în nenumărate moduri. Felul în care reacționează *în mod obișnuit* va reprezenta performanța lui.

Așa că, în acest interviu, pune întrebări deschise care să ofere multe sensuri potențiale și care nu sugerează sensul „corect” – întrebări precum „Cât de atent crezi că ar trebui supravegheați angajații?” sau „Ce îți place cel mai mult legat de vânzări?”

Sensul pe care îl alege, în mod spontan, va face mult mai previzibil comportamentul său viitor.

După ce ai pus o întrebare, cel mai bine e să faci o pauză și să păstrezi un moment de liniște. Dacă ești întrebat ce anume ai vrut să spui, deviază întrebarea. Spune-i că te interesează mai mult ceea ce înțelege *el*. Spune-i că mai importantă este interpretarea *lui*. Lasă-l să-ți răspundă la întrebări așa cum dictează filtrul *său*. Lasă-l să se dezvăluie pe sine.

Și cel mai important, atunci când răspunde, crede-l pe cuvânt. Indiferent cât de bună ar fi prima impresie pe care ți-a lăsat-o, dacă îl întrebi cât de important e să fii cel mai bun, iar el îți răspunde „Îmi place să fiu cel mai bun, dar cel mai adesea încerc doar să fiu atât de bun cât îmi stă în putință”, crede-l pe cuvânt. Dacă îl întrebi ce anume îi place legat de vânzări iar el îți tot vorbește despre faptul că vrea să ajungă cât mai repede manager, crede-l pe cuvânt. Dacă îl întrebi ce îi place la meseria de profesor, iar el nu aduce vorba niciodată de copii, crede-l pe cuvânt. Orice ar spune, crede-l. Răspunsul liber la o întrebare deschisă are un pronunțat caracter predictiv. Ai încredere în el, indiferent cât de mult ți-ai dori să auzi altceva.

3. FII ATENT LA ASPECTELE CONCRETE

Comportamentul din trecut e un bun indicator pentru cel viitor. De aceea, întrebări de genul „Povestește-mi un episod când...” îți pot fi de mare ajutor.

Ai grijă totuși cu astfel de întrebări. În primul rând, ar trebui să remarci întotdeauna un exemplu concret, cu date clare legate de timp, persoană sau eveniment. În acest fel vei evita să creditezi un individ care înșiră o întreagă teorie despre cât de important este un lucru, fără a specifica însă vreun moment anume în care l-a făcut.

În al doilea rând, ai încredere doar în primul răspuns dat în mod spontan. Comportamentul din trecut îl poate indica pe cel din viitor doar dacă e *recurent*. În cazul în care comportamentul este cel uzual, atunci persoana ar trebui să poată da imediat un exemplu concret. Dacă e în stare s-o facă, asta îți poate oferi un indiciu al faptului că e vorba de o conduită constantă a vieții lui.

De pildă, să presupunem că recrutezi personal pentru o poziție de vânzări și ai hotărât să incluzi capacitatea de a-și susține ferm punctul de vedere în profilul talentului căutat. Ai putea pune o întrebare de genul: „Povestește-mi despre un moment când ai biruit scepticismul față de o idee de-a ta.” Observă că n-ai întrebat ceva concret, ci doar ai cerut să ți se relateze un episod oarecare. Totuși, *acum aștepti să auzi ceva concret*.

Iată aici două exemple din infinitatea de răspunsuri posibile:

1. „Cred că e foarte important să insist, mai ales când crezi cu adevărat în ideile tale. Noi încurajăm acest lucru aici. În echipa mea, dacă am o sugestie cu care ceilalți nu sunt de acord, știu că ei se așteaptă să-mi susțin în continuare

ideea până ce altcineva va apărea cu una mai bună. De fapt, asta se întâmplă tot timpul.”

2. „S-a întâmplat chiar ieri.”

Care e răspunsul cel mai bun? E greu de spus care dintre ele e „mai bun”. Cel de-al doilea e însă mai sugestiv pentru viitor. Candidatul îți oferă în mod spontan un exemplu care a avut loc la un anumit moment în timp, „ieri”. Nu știi exact ce s-a întâmplat, dar ce contează? Detaliile sunt mai puțin importante decât primul răspuns spontan. N-ai cerut un răspuns concret, dar când i-ai spus „Povestește-mi despre un moment...”, el ți-a oferit ceva concret. Deși mai trebuie să pui încă multe întrebări pentru a căpăta o imagine completă a talentului său, acest răspuns reprezintă un prim indiciu al faptului că acest comportament, susținerea fermă a propriilor idei, este o latură *constantă* a vieții lui.

În schimb, în primul caz, candidatul ți-a oferit o frumoasă descriere a motivului pentru care consideră important să fii direct, susținând apoi că „asta se întâmplă tot timpul”. Răspunsul e foarte bun. Dar, lipsit de elemente concrete, nu poate da nici un indiciu despre viitor. În fața unor astfel de răspunsuri, unii manageri sunt tentați să adauge: „Poți să-mi spui mai multe despre asta? Poți să-mi povestești ce s-a întâmplat?” Apoi judecă răspunsul în funcție de calitatea exemplului dat: Cât de multe detalii a oferit? Cât de coerent a fost candidatul? Sunt sau nu de acord cu ceea ce a făcut?

Acesta e un păcat capital al interviului. Indiferent de mulțimea detaliilor pe care candidatul le-a oferit până la urmă, dacă a avut nevoie de două sau trei imbolduri pentru a descrie un exemplu concret, probabil că atitudinea în cauză nu constituie o latură recurentă a vieții sale. Când pui întrebări de genul „Povestește-mi despre un moment în care...”, nu judeca răspunsul în funcție de detaliile oferite. Dacă faci asta, vei sfârși mai degrabă prin a evalua dacă persoana este coerentă sau are o bună memorie, decât dacă deține sau nu talentul specific pe care îl cauți.

Cel mai bine e să evaluezi răspunsul în funcție de caracterul concret și spontan al exemplului.

(Firește, în ambele cazuri – 1 sau 2 – dacă dorești să mai pui și alte întrebări pentru a-ți satisface curiozitatea, fă-o. Dar ține minte, chiar dacă o să-ți ofere până la urmă un exemplu detaliat, faptul că a avut nevoie de două sau trei imbolduri pentru a răspunde concret e un semn că atitudinea respectivă nu e o latură recurentă a vieții sale.)

4. INDICII ALE TALENTULUI

În afară de exemple concrete ale unui comportament din trecut, ce altceva ar trebui să cauți? Mai sunt și alte semne care să-ți indice faptul că un candidat posedă într-adevăr talentele pe care le cauți?

De-a lungul anilor, am descoperit multe indicii mărunte ale talentului unei persoane: o scripă de excelență în meseria sa, o înclinație către anumite activități, un sentiment al „plutirii” atunci când e implicat în respectiva activitate. Dintre toate aceste indicii, două ți-ar putea fi de folos în timpul interviului pentru depistarea talentului. Oamenii sunt atât de complecși, încât nici un interviu sau sistem de testare nu vor reuși vreodată să le definească exact profilul sau talentele. Totuși, dacă îți direcționezi întrebările către aceste indicii, atunci, asemeni unei imagini pe o fotografie Polaroid, talentele cele mai pregnante ale unei persoane ar trebui să iasă la iveală treptat. Le poți atunci compara cu acelea din profilul pe care îl cauți pentru a vedea dacă se potrivesc.

a. Învățarea rapidă

Când înveți o nouă meserie, ai tendința să deprinzi anumiți pași. Uneori pașii îți rămân întipăriți, indiferent cât de multă experiență ai avea. De pildă, faci prezentări de ani de zile, dar încă ai probleme. La fiecare prezentare, trebuie să apelezi la cei trei pași de bază învățați la cursurile de retorică: „Mai întâi le voi spune ce am de gând să le spun; apoi trebuie să le spun; apoi trebuie să recapitulez ceea ce tocmai le-am spus.”

Dar în alte domenii, etapele își pierd pur și simplu importanța. Încerci o senzație de planare și ușurință. De exemplu, după câteva luni ca agent comercial, poți începe să simți această ușurință. Brusc, pari să fii în stare să vezi în interiorul minții unui client potențial, știind aproape instinctiv ce cuvinte să folosești. Sau poate ca tânăr profesor, după ce emoțiile inițiale au trecut, numele elevilor îți vin cu ușurință în minte și te trezești plimbându-te cu nonșalanță printre rândurile de bănci de parcă ai preda de o viață.

Când încerci acest sentiment, e ca și cum pașii unei noi meserii ar da pur și simplu formă unui model mental deja existent în tine.

Învățarea rapidă este un indiciu important al talentului unei persoane. Întreabă-l pe candidat ce fel de roluri a fost capabil să învețe foarte repede. Întreabă-l ce activități i se par ușoare. Îți va oferi astfel indicii despre talentele sale.

b. Satisfacții

Fiecare dintre noi respiră alt tip de oxigen psihologic. Ceea ce e plăcut pentru un individ, e asfixiant pentru altul.

Contabilii de elită adoră faptul că doi plus doi fac patru, de fiecare dată când socotesc. Vanzătorii de mare talent fac o pasiune din a transforma un refuz într-un accept. Stewardesele cele mai bune se învârt pe lângă afaceristul obosit și supărat ori printre membri agitați ai unei echipe sportive din spatele avionului, tocmai pentru că le plac clienții dificili.

Sursele de satisfacție ale unui individ sunt indicii asupra talentului său. Prin urmare, întreabă-l care este satisfacția lui personală cea mai mare. Întreabă-l ce tipuri de situații îl stimulează, ce anume îl împlinesc. Răspunsurile

lui te vor ajuta să afli ce anume va putea face neobosit, săptămâni și luni de-a rândul.

5. SĂ ȘTII CE CAUȚI

Mulți manageri au o listă de întrebări preferate la care apelează de fiecare dată când examinează un candidat. Așa fac și marii manageri, dar cu o diferență semnificativă. Ei pun doar întrebări la care știu cum răspund performerii de vârf.

Pentru ei, întrebarea este mult mai puțin importantă decât faptul că știu cum răspund cei mai buni.

De pildă, iată o întrebare care poate identifica diversele talente competiționale ale reprezentanților de vânzări și profesorilor. „Cum te simți când cineva se îndoiește de ceea ce spui?” Ai putea crede că cei mai buni dintre vânzători ar răspunde că o mică îndoială nu i-ar deranja, că le-ar oferi ocazia să demonstreze cât de convingători pot fi. În mod surprinzător, nu acesta e răspunsul lor. Ei recunosc că nu pot suferi asta. Îi deranjează să li se pună vorbele la îndoială (deși poate că n-o arată) fiindcă, așa cum am văzut anterior, vânzătorii cei mai talentați se vând *pe ei înșiși*. A te îndoii de ei înseamnă a le pune la îndoială integritatea personală. Poți să nu fi de acord cu ei, să-i contrazici, să alegi să nu cumperi de la ei. Dar nu te îndoii de vorbele lor.

Vânzătorii mediocri nu se implică personal. Pe ei nu-i deranjează dacă sunt priviți cu neîncredere, prin urmare, în cazul lor, această întrebare nu atinge nici o coardă emoțională.

Deci pentru managerii de vânzări, întrebarea s-a dovedit una prețioasă, căci răspunsul pe care vor să-l audă este: „Mă deranjează”. (Sigur, asta nu e singura întrebare pe care o pun marii manageri din domeniu. Așa cum spuneam anterior, cei mai slabi dintre vânzători sunt și ei deranjați de respingere. Managerii trebuie să mai întrebe și alte lucruri – întrebări de tipul „cum” și „cine” – pentru a descoperi dacă cel interviuat posedă sau nu talente vitale meseriei, precum cel de a-ți susține ferm punctul de vedere sau pasiunea de a intra în contact cu cât mai multă lume.)

În schimb, marii profesori spun că *le place* să le fie puse la îndoială cuvintele. Prețuiesc în mod deosebit aceste momente. Ei interpretează îndoiala elevilor drept un semn de curiozitate și minte activă. Pentru marii profesori, deci, îndoiala înseamnă învățare. Prin comparație, profesorii mediocri spun că nu le place să fie contraziși. Sunt preocupați în primul rând de propria lor competență și nu de cunoștințele elevilor. Dacă sunt contraziși înseamnă că le este pusă la îndoială competența, iar pentru ei nimic nu poate fi mai rău.

Prin urmare, această întrebare se potrivește foarte bine pentru selectarea profesorilor, dar numai dacă răspunsul dorit este „Nimic nu-mi place mai mult.”

Întrebarea nu funcționează însă deloc atunci când selectezi asistente medicale. De ce? Pentru că cele mai bune dintre asistente răspund fiecare altfel

și într-un mod care nu se diferențiază de colegile lor mai puțin performante. Și dacă te gândești mai bine, nu e deloc surprinzător. La urma urmelor, în rarele ocazii când e contrazisă, modul în care reacționează o asistentă nu prea are legătură cu eficiența ei generală.

Cum poți ști dacă funcționează aceste întrebări la care aștepti anumite răspunsuri? Mai întâi, poți verifica o întrebare pe câțiva dintre angajații cei mai buni și pe câțiva dintre „ceilalți”, și apoi să vezi dacă cei mai buni răspund consecvent în mod diferit. Dacă da, întrebarea este una bună. În caz contrar, cum s-a întâmplat la asistente cu întrebarea despre „îndoială”, atunci probabil că întrebarea nu merită pusă.

În al doilea rând, poți pune întrebarea tuturor noilor candidați. Notează răspunsurile lor și păstrează aceste notițe. După angajare, verifică dacă persoanele care au avut ulterior performanțe de excepție au răspuns întrebării corespunzător.

E o procedură care cere timp și concentrare, dar, ca în cazul oricărei arte, timpul și concentrarea sunt necesare în cultivarea artei interviului pentru depistarea talentului.

Marii manageri lucrează tot timpul cu conceptul de talent. Însă *activitatea* recrutării personalului în funcție de talent e una separată. Are loc în momentul în care decizi să faci o angajare. Celelalte activități cheie – definirea corectă a obiectivelor, concentrarea asupra punctelor forte și găsirea locului potrivit – nu pot fi separate atât de ușor. Felul în care ai stabilit cuiva niște obiective se împletește cu modul în care îl motivezi să ajungă la ele. Cum îl motivezi și îl încurajezi e adesea o latură a unei discuții mai ample, în care îl ajuți de asemenea să descopere locul cel mai potrivit pentru el. Provocarea de a transforma talentul în performanță implică îndeplinirea concomitentă a tuturor celor trei activități cheie.

Managementul performanței

„Cum folosesc marii manageri ultimele trei chei, în fiecare zi, cu fiecare angajat?”

Managerii de elită pe care Gallup i-a intervievat au descris o varietate de idei pentru folosirea ultimelor trei chei. Dar adevărata lor provocare consta în a reuși să se disciplineze și să aplice aceste idei cu fiecare angajat în parte, în ciuda tuturor presiunilor zilnice. Ei au reușit acest lucru prin urmărirea unei rutine, o rutină de „management al performanței”. Acest obicei, incluzând întruniri și discuții, i-a obligat să se mențină preocupați de progresul fiecărui individ, chiar dacă multe alte aspecte ale afacerii le solicitau atenția în același timp.

Rutina fiecărui manager era diferită, conform stilului personal. Totuși, dincolo de această diversitate, am descoperit patru caracteristici comune ale „managementului performanței” în cazul marilor manageri.

În primul rând, rutina este *simplă*. Managerilor de elită le displace complexitatea schemelor de evaluare a performanței folosite de majoritatea companiilor. Nu vor să-și piardă timpul încercând să descifreze termeni ciudați și completând formulare birocratice. Preferă în schimb un format simplu care să le permită să se concentreze asupra dificultății reale: ce să spună fiecărui angajat și cum anume s-o facă.

În al doilea rând, rutina impune *interacțiune frecventă* între manager și angajat. Nu este suficientă o întâlnire anuală sau chiar de două ori pe an, pentru a lua în discuție performanța, stilul și obiectivele unui angajat. Secretul stimulării unui angajat către excelență stă în detalii: detalii referitoare la necesitățile sale de recunoaștere, de relaționare, detalii despre obiectivele sale, despre talentele/non-talentele sale. O întrunire anuală nu poate avea în vedere toate aceste detalii. Ea se transformă într-o discuție anostă despre „potențial” și „oportunități de perfecționare”. Singura cale de a capta detaliul constă în întâlnirile ținute cel puțin o dată pe trimestru, uneori chiar mai des. La aceste întâlniri, amănuntele referitoare la succese sau dificultăți sunt proaspete în memorie. Angajatul poate vorbi despre modul în care l-a făcut să „se simtă” o anumită ședință sau interacțiune. Managerul își poate aduce aminte de respectiva ședință, poate sugera unele modificări de abordare sau un mod diferit de interpretare a aceluiași eveniment. Discuția e mai vie, iar sfatul mai pragmatic. În plus, în săptămânile dintre aceste întâlniri, managerul și angajatul sunt motivați să se concentreze asupra evenimentelor care au loc, pentru că fiecare dintre ei știe că se apropie o discuție pe această temă. Întrunirile frecvente vizând performanța

îi obligă, atât pe manager, cât și pe angajat, să-și mențină atenția trează. (Dacă îți faci griji apropo de timpul pierdut inevitabil cu aceste frecvente întâlniri, amintește-ți că cei mai buni dintre manageri își petrec, în medie, doar o oră pe trimestru cu fiecare individ pentru a discuta despre performanțele sale.)

În plus, întrunirile dese fac mult mai simplă abordarea unei probleme atât de delicate precum domeniile de slabă performanță ale angajatului. Dacă vă întâlniți doar o dată sau de două ori pe an, ești nevoit să-i arunci în spinare toate criticile dintr-o dată, ca pe o bombă. Dacă angajatul încearcă inevitabil să protesteze, trebuie să-ți storci memoria după exemple care să-ți susțină argumentația. Însă dacă vă întâlniți mai des, poți evita aceste controverse. Îi poți aduce la cunoștință, puțin câte puțin, care sunt domeniile sale de slabă performanță, fiind în stare de fiecare dată să aduci exemple recente, edificatoare. Criticile tale vor fi mai ușor de înghițit, iar discuția mult mai productivă.

În al treilea rând, rutina e *direcționată către viitor*. Marii manageri folosesc într-adevăr performanțele din trecut pentru a descoperi stilul sau necesitățile unui individ. Totuși, tendința lor firească este de a se ocupa de viitor. Vor mai degrabă să discute despre ce „va fi”, și nu să îngăduie conversației să alunece pe panta acuzațiilor și a examinărilor care nu conduc nicăieri. Prin urmare, dacă primele zece minute ale întâlnirii pot fi folosite pentru o trecere în revistă, restul timpului e consacrat aspectului cu adevărat creativ: „Ce anume vrei să realizezi în următoarele luni? Ce instrumente de evaluare vom folosi? Care ți se pare a fi calea cea mai eficientă către aceste obiective? Cum te pot ajuta?” În viziunea lor, acest tip de abordare este mult mai eficace, mai productiv și mai convenabil.

În ultimă instanță, rutina îi cere angajatului să-și *urmărească propria performanță și evoluție*. În multe companii „evaluarea performanței” e ceva ce i se întâmplă unui angajat. El e doar un observator pasiv, ce așteaptă judecata managerului său. Dacă are noroc, i se poate cere să-și facă o auto-apreciere înainte de a vedea cum îl apreciază compania. Dar chiar și în acest caz, angajatul tinde să reacționeze. El știe că scopul auto-aprecierii este de a servi ca reper de comparație pentru evaluarea managerului său. Așa că auto-aprecierea sa devine un instrument de negociere – „Eu o să-mi dau note mai mari și probabil că în cele din urmă vom ajunge pe undeva pe la mijloc” – și nu o evaluare cinstită a propriilor performanțe.

Cei mai buni dintre manageri resping această metodă. Ei vor o rutină care să le impună tuturor angajaților să-și urmărească propria performanță și evoluție. Vor ca angajatul să-și noteze obiectivele, succesele, descoperirile. Aceste notițe nu sunt destinate evaluării sau criticii managerului său. Mai degrabă, scopul lor este de a-l ajuta pe angajat să-și asume responsabilitatea propriei performanțe. Îi folosesc drept oglindă. E un mod de a se detașa de sine însuși. Folosind aceste date, el își poate da seama cum ar putea influența lucrurile și poate evalua eficiența inițiativelor sale. Poate fi responsabil față de sine însuși.

În mod firesc, marii manageri doresc să discute cu angajații și să cadă de acord asupra obiectivelor de performanță pe care aceștia și le stabilesc pe termen scurt, dar restul datelor – descoperirile făcute despre sine, descrierea noilor abilități căpătate, eventualele scrisori de recunoaștere pe care le-a primit – fac parte din documentele personale. Dacă angajatul e destul de norocos să aibă o relație bazată pe încredere cu managerul său, ar putea simți că e cazul să împărtășească toate aceste însemnări – succesele, eșecurile, punctele forte. Dar de fapt nu asta e scopul, ci acela de a încuraja angajatul să-și înregistreze propria performanță și evoluție. Scopul e auto-cunoașterea.

Cercetările recente în domeniul învățării permanente relevă faptul că elevii rămân în școală o perioadă mai lungă și învață mai mult dacă sunt stimulați să-și înregistreze progresele. Marii manageri și-au dat seama de acest lucru cu mult timp în urmă și acum aplică acest principiu în cazul angajaților lor.

Aceste patru caracteristici – simplitate, interacțiune frecventă, concentrarea asupra viitorului și urmărirea propriilor performanțe – reprezintă fundamentul unei rutine eficiente pentru „managementul performanței”. În rutina simplă prezentată mai jos, trecem în revistă câteva dintre întrebările pe care mulți manageri de elită le pun pentru a-și cunoaște angajații, și formatul pe care îl urmăresc de obicei. Scopul nostru nu e de a-ți indica exact ce anume să spui, cum sau cui s-o spui, fiindcă ar fi ineficient și artificial – vei dori fără îndoială să adaptezi întrebările și instrumentele la propriul tău talent și experiență.

Totuși, dacă folosești această rutină simplă și o introduci cu succes în propriul tău stil, îți vei oferi cea mai bună ocazie posibilă de a *defini rezultatele corecte*, de a *te concentra asupra punctelor forte* și de a ajuta fiecare individ să-și găsească locul care i se potrivește.

RUTINA DE BAZĂ

Interviul pentru depistarea punctelor forte

La începutul fiecărui an sau la o săptămână-două după ce persoana a fost angajată, petrece-ți o oră cu ea, punându-i următoarele zece întrebări:

- Q1 Ce ți-a plăcut cel mai mult la precedentul loc de muncă? Ce te-a făcut să vii aici?
Ce anume te ține aici(dacă este un angajat mai vechi)?
- Q2 Care crezi că sunt punctele tale forte? (aptitudini, cunoștințe, talent)
- Q3 Dar punctele slabe?
- Q4 Care sunt obiectivele pe care ți le-ai stabilit în prezent? (cifre și termene)
- Q5 Cât de des ai vrea să ne întâlnim pentru a discuta despre progresele făcute? Ești genul de om care îmi va spune ce simte sau va trebui să te întreb?

- Q6 Ai vreun obiectiv sau angajament personal despre care ai vrea să-mi spui?
- Q7 Care este recompensa cea mai valoroasă pe care ai primit-o vreodată? În ce consta valoarea ei?
- Q8 Ai avut vreun partener sau mentor eficace? De ce crezi că aceste relații au funcționat atât de bine în cazul tău?
- Q9 Care sunt obiectivele tale în viitor privind evoluția ta profesională? Există vreo aptitudine pe care ai vrea să ți-o însușești? Vrei să încerci ceva anume? Ce pot face eu pentru a te ajuta?
- Q10 Mai sunt lucruri despre care ai vrea să vorbim și care ne-ar putea ajuta să lucrăm cât mai bine împreună?

Principalul scop al acestei întâlniri este de a-i cunoaște calitățile, obiectivele și necesitățile, *așa cum le percepe el*. Indiferent ce spune, chiar dacă nu-l aprobi, notează. Dacă vrei să-l ajuți să fie productiv, trebuie să cunoști punctul *lui* de pornire. Răspunsurile lui îți vor spune în ce punct crede *el* că se află. În decursul anului, s-ar putea să fie cazul să-l ajuți să-și schimbe opiniile, dar la început trebuie să vezi modul *lui* de a privi lumea.

În timpul interviului pentru depistarea punctelor forte, el îți va spune cât de des vrea să vă întâlniți pentru a discuta despre progresele făcute (Q.5). Programează prima întâlnire pentru evaluarea performanțelor la intervalul indicat de el. Vom presupune că răspunsul său va fi „o dată la trei luni”.

Întâlnirile de planificare a performanțelor

Pentru a-l ajuta să se pregătească, cere-i să-și noteze, înaintea fiecărei întâlniri, răspunsurile la aceste trei întrebări:

- A. **Ce măsuri ai luat?** Aici ar trebui să figureze detalii referitoare la performanțele sale din ultimele trei luni. Ar trebui să includă aici cifre, clasamente, estimări și termene limită, dacă e cazul.
- B. **Ce descoperiri ai făcut?** Descoperirile pot lua forma cursurilor de pregătire la care a participat sau pot fi pur și simplu noi viziuni câpătate în urma vreunei prezentări pe care a făcut-o, a vreunei întruniri la care a participat sau chiar a unei cărți pe care a citit-o. Indiferent de sursa lor, încurajează-l să-și înregistreze propria evoluție.
- C. **Ce parteneriate ai construit?** E vorba de relațiile pe care și le-a făcut – relații noi sau consolidarea celor existente. Pot fi relații cu colegi sau clienți, relații profesionale sau personale. De el depinde. Indiferent de decizia lui, e important să-și asume responsabilitatea pentru formarea cercului de oameni din jurul său, în interiorul sau în afara companiei.

La începutul întâlnirii, pune-i întrebările A, B și C. Notează-ți răspunsurile lui și păstrează un exemplar. Și el ar trebui să-și păstreze unul. Dacă el dorește să-ți

împărtășească toate răspunsurile lui scrise, e foarte bine, dar nu i-o cere tu. Oricum ar fi, folosește-i răspunsurile ca punct de plecare pentru discuția despre performanțele sale din ultimele trei luni.

După circa zece minute, direcționează discuția către viitor, punând următoarele întrebări:

- D. Care e principala ta preocupare?** Care îi sunt obiectivele de bază pentru următoarele trei luni?
- E. Ce noi descoperiri îți propui să faci?** Ce anume dorește să mai învețe în următoarele trei luni?
- F. Ce noi parteneriate speră să construiești?** Cum intenționează să-și constituie cercul de oameni din jur în următoarele trei luni?

S-ar putea ca termeni precum „descoperire” sau „parteneriat” să nu se potrivească stilului tău sau culturii companiei. Vei ști să alegi termenii corecți. Însă oricare ar fi cuvintele alese, asigură-te că discuția voastră referitoare la următoarele sale trei luni trece dincolo de simplele obiective de îndeplinit. Sugerează-i să-și noteze răspunsurile. Ar trebui să vorbești pe marginea lor, să le aprobi și apoi să-ți păstrezi un exemplar. Răspunsurile lui vor servi acum drept repere a ceea ce aștepti de la el în următoarele trei luni.

După ce s-a mai scurs încă un interval de trei luni, cere-i să-și noteze răspunsurile la întrebările A, B și C, și din nou, la cea de-a doua întâlnire de evaluare a performanțelor, pune-i aceste trei întrebări și folosește-i răspunsurile pentru a stimula discuția despre prestația sa. Apoi treceți iute la o discuție despre viitor și pune-i întrebările D, E și F – din nou, va fi folositor dacă veți nota amândoi răspunsurile și veți păstra câte un exemplar din aceste notițe. Pe măsură ce vorbești despre succesele, dificultățile și obiectivele sale, încearcă să menții atenția asupra atuurilor sale stabilind așteptări care să i se potrivească, ajutându-l să-și perfecționeze stilul și discutând despre modul în care îl poți sprijini.

Reia această rutină în următorul interval de trei luni și apoi în cel care urmează, până la încheierea anului.

La sfârșitul acestui ciclu, va trebui să vă fi întâlnit de cel puțin patru ori, să-i fi trecut în revistă progresele din urmă și să fi plănuit în detaliu progresele viitoare. Ai aflat mai multe despre ceea ce nu-i place și probabil ai folosit aceste cunoștințe pentru a-l ajuta să-și identifice mai clar adevăratele puncte tari și slabe. Poate că deja și-a schimbat unele opinii sau necesități. I-ai fost alături în unele momente dificile dar și cu ocazia unor succese. V-ați contrazis aproape de unele lucruri și ați căzut de acord asupra multor aspecte. Dar indiferent de ce s-a întâmplat, sunteți acum parteneri în toată regula. Întâlnindu-l frecvent, ascultându-l, dându-i atenție, sfătuindu-l și făcând planuri împreună, ai devenit cu adevărat interesat de succesul lui. Și, foarte important, el a înregistrat toate aceste lucruri.

Întrebări pentru descoperirea carierei

La un moment dat, în timpul întâlnirilor voastre pentru evaluarea performanței, angajatul ar putea dori să discute despre opțiuni sale în privința carierei. S-ar putea să te întrebe încotro crezi că ar trebui să se îndrepte. O discuție corectă despre carieră se epuizează rar într-o singură întâlnire. De obicei, necesită multe dezbateri variate. Oricare ar fi modul ales pentru aceste conversații – și fiecare va fi unică, în funcție de potențialul și performanțele fiecărui individ – e cazul să te asiguri că, în timp, se vor întâmpla două lucruri. Mai întâi, angajatul trebuie să aibă o viziune din ce în ce mai clară asupra aptitudinilor, cunoștințelor și talentelor sale. Dacă nu o are, nu te vei putea baza pe el ca partener atunci când chibzuiți împreună următorii pași ai carierei lui. În al doilea rând, trebuie să înțeleagă în detaliu ce presupune următoarea treaptă și de ce crede că va excela în respectivul domeniu.

El trebuie să ajungă să înțeleagă singur toate aceste lucruri. Dar îi poți oferi o mână de ajutor. Poți folosi următoarele cinci întrebări pentru descoperirea carierei, în momente diferite, pentru a-i stimula raționamentul:

- Q1 Cum ai descrie succesul în postul tău actual?
Îl poți măsura?
Iată ce cred eu despre asta. (Adaugi aici propriile comentarii.)
- Q2 Ce anume faci pentru a fi atât de bun?
Ce îți sugerează asta legat de aptitudinile, cunoștințele și talentele tale?
Iată ce cred eu. (Adaugi propriile comentarii.)
- Q3 Ce anume din ceea ce faci acum îți place cel mai mult?
De ce?
- Q4 Cu ce aspecte ale postului actual ai dificultăți?
Ce îți sugerează asta legat de aptitudinile, cunoștințele și talentele tale?
Ce putem face pentru a evita aceste dificultăți?
Cursuri de instruire? Repoziționare? Sistem de sprijin? Parteneriat?
- Q5 Care ar fi postul perfect pentru tine?
Imaginează-te în acel post. E ora trei după-amiaza, într-o marți. Cu ce te ocupi?
De ce te-ar pasiona atât de mult?
Iată ce cred eu. (Adaugi propriile comentarii.)

Aceste întrebări, puse de-a lungul anului, vor funcționa ca indicii pentru raționamentul detaliat al angajatului asupra prestației sale. Dorește oare să-și construiască o carieră evoluând în interiorul aceluiași post? Vrea să capete un alt post? În acest caz, ce avantaje și ce satisfacție va avea de pe urma lui? Aceste

cinci întrebări nu vor furniza neapărat și răspunsurile. Dar, puse în mod corect, la momentul potrivit, îl vor ajuta pe angajat să-și direcționeze ideile și să cunoască și opiniile tale. Împreună cu el, vei trage concluzii clare despre performanțele sale prezente și despre potențialul său. Împreună veți lua acum decizii mai bune referitoare la viitorul său.

Propriile tale „chei”

„Oare un angajat poate folosi aceste chei?”

Nici un manager nu poate *determina* un angajat să fie productiv. Managerii sunt doar niște catalizatori. Ei pot grăbi reacția dintre talentul angajatului și necesitățile clientului/companiei. Ei pot ajuta angajatul să-și afle calea cu cele mai puține obstacole către îndeplinirea obiectivelor sale. Ei îl pot ajuta să-și proiecteze cariera. Dar nu pot face nimic din toate astea fără un efort major din partea angajatului. În lumea managerilor de elită, angajatul e vedeta. Managerul este impresarul. Și, la fel ca în artele spectacolului, impresarul își pune mari speranțe în vedetele sale.

Iată ce așteaptă marii manageri de la orice angajat talentat:

- **Privește în oglindă de câte ori ai ocazia.** Folosește orice instrumente de feedback puse la dispoziție de companie pentru a afla mai multe despre tine și despre felul în care te văd cei din jur.
- **Reflectează.** Ia-ți un răgaz de douăzeci sau treizeci de minute în fiecare lună și trece în revistă ultimele câteva săptămâni. Ce ai realizat? Ce ai învățat? Ce anume ți-a plăcut? Ce ți-a plăcut? Ce sugerează toate aceste lucruri despre tine și talentele tale?
- **Descoperă-te.** În timp, îți dai seama tot mai bine de aptitudinile, cunoștințele și talentele tale. Folosește această cunoaștere din ce în ce mai profundă pentru a alege postul care ți se potrivește, pentru a fi un partener mai bun, pentru a-ți direcționa instruirea și opțiunile de evoluție.
- **Construiește-ți cercul de oameni cu care intri în contact.** În timp, identifică tipul de relații care te avantajează. Caută acest gen de relații.
- **Înregistrează-ți progresele.** Consemnează ce ai învățat și ce ai descoperit.
- **Cucerește-ți colegii făcând ceva bun.** De la locul de muncă nu pleci niciodată fără să lași ceva în urmă. Îl faci ceva mai bun sau ceva mai rău. Fă-l ceva mai bun.

SĂ ZICEM CĂ LUCREZI PENTRU UN ADEPT AL „MANAGEMENTULUI TRADIȚIONAL”... SAU CHIAR MAI RĂU

Marii manageri sunt totuși o minoritate. Puțini angajați au norocul să lucreze pentru un „superșef” – combinația perfectă de căldură și fermitate, sprijin și autoritate, un manager care îi înțelege, îi acceptă cu toate imperfecțiunile lor, și știe cum să-i stimuleze chiar și în diminețile cele mai apatice.

De fapt, majoritatea angajaților lucrează pentru un manager care vrea cu adevărat să se poarte bine cu oamenii săi, care ar vrea să-i vadă excelând, dar nu prea știe cum s-o facă. Poate că pierde prea mult timp spunându-le angajaților ce să facă și nu destul timp ca să afle nevoile unice ale fiecărui individ în parte. Poate că vrea să-și perfecționeze oamenii predându-le propriul său mod de a face lucrurile. Poate că, în mod naiv, tratează pe fiecare așa cum ar vrea *el* să fie tratat. Poate că e bine intenționat dar prea ocupat ca să găsească timp pentru a sta de vorbă cu toți angajații despre performanța lor. Sau poate că nu-i atât de bine intenționat. *Poate că disprețuiește oamenii, nu are încredere în ei, își însușește succesele lor și îi învinuiește pentru eșecurile lui.*

Dacă lucrezi pentru asemenea manageri, ce poți să faci? Ce poți face să-l ajuți să te stimuleze? Chiar dacă nu-ți putem oferi o soluție minune, avem câteva indicații de „întrebuintare” a managerului.

A. Dacă managerul tău e prea ocupat pentru a sta de vorbă cu tine despre performanța sau obiectivele tale... programează-ți cu el o întâlnire de evaluare a performanțelor. Ia povara planificării de pe umerii lui și spune-i că vei face tu dinainte desfășurătorul întâlnirii, pentru a folosi timpul petrecut împreună în mod cât mai eficient. Vei pregăti o scurtă trecere în revistă a ultimelor trei luni, activitățile tale, descoperirile făcute, noile tale parteneriate. Vei dori apoi să discuți cu el despre următoarele trei luni – adică despre principalele tale preocupări, noile descoperiri și noile relații pe care vrei să le faci. Tot ce are el de făcut e să se prezinte la întâlnire și să-ți acorde atenție, timp de patruzeci și cinci de minute.

Dacă anulează mereu întâlnirea programată sau nu are nimic să-ți spună în timpul ei, atunci problema ta nu e faptul că el e prea ocupat, ci că e un manager prost. Confruntat cu această problemă, nu ai prea multe opțiuni. Dacă îți iubești munca și simți că o faci cum trebuie, poate că ar trebui pur și simplu să îl tolerezi. Alternativa ar fi să faci o schimbare, lucru pe care îl vom discuta la punctul E.

B. Dacă managerul te obligă să faci lucrurile în felul lui... probabil că se concentrează prea mult asupra procesului. Alege un moment, poate în timpul întâlnirii de evaluare a performanțelor, și spune-i că ai dori să-ți definești slujba mai degrabă prin rezultatele obținute decât prin pașii urmați. Întreabă-l ce rezultate va folosi pentru a-ți evalua succesul. Cu ocazia acestei discuții, vorbește-i despre stilul tău care, chiar dacă e diferit de al lui, îți va îngădui totuși să obții rezultatele așteptate. Scopul tău nu este de a-l convinge că stilul tău e mai bun decât al lui, ci pur și simplu că e cel mai eficient mod *pentru tine* de a atinge niște obiective convenite de amândoi. Privit din această perspectivă, stilul *lui*, indiferent cât de bun i-ar părea, nu poate fi aplicabil.

Desigur, s-ar putea ca nu asta să fie problema – concentrarea asupra pașilor în locul obiectivelor. Poate că te obligă să faci lucrurile așa cum le face

Propriile tale „chei”

„Oare un angajat poate folosi aceste chei?”

Nici un manager nu poate *determina* un angajat să fie productiv. Managerii sunt doar niște catalizatori. Ei pot grăbi reacția dintre talentul angajatului și necesitățile clientului/companiei. Ei pot ajuta angajatul să-și afle calea cu cele mai puține obstacole către îndeplinirea obiectivelor sale. Ei îl pot ajuta să-și proiecteze cariera. Dar nu pot face nimic din toate astea fără un efort major din partea angajatului. În lumea managerilor de elită, angajatul e vedeta. Managerul este impresarul. Și, la fel ca în artele spectacolului, impresarul își pune mari speranțe în vedetele sale.

Iată ce așteaptă marii manageri de la orice angajat talentat:

- **Privește în oglindă de câte ori ai ocazia.** Folosește orice instrumente de feedback puse la dispoziție de companie pentru a afla mai multe despre tine și despre felul în care te văd cei din jur.
- **Reflectează.** Ia-ți un răgaz de douăzeci sau treizeci de minute în fiecare lună și trece în revistă ultimele câteva săptămâni. Ce ai realizat? Ce ai învățat? Ce anume ți-a plăcut? Ce ți-a plăcut? Ce sugerează toate aceste lucruri despre tine și talentele tale?
- **Descoperă-te.** În timp, îți dai seama tot mai bine de aptitudinile, cunoștințele și talentele tale. Folosește această cunoaștere din ce în ce mai profundă pentru a alege postul care ți se potrivește, pentru a fi un partener mai bun, pentru a-ți direcționa instruirea și opțiunile de evoluție.
- **Construiește-ți cercul de oameni cu care intri în contact.** În timp, identifică tipul de relații care te avantajează. Caută acest gen de relații.
- **Înregistrează-ți progresele.** Consemnează ce ai învățat și ce ai descoperit.
- **Cucerește-ți colegii făcând ceva bun.** De la locul de muncă nu pleci niciodată fără să lași ceva în urmă. Îl faci ceva mai bun sau ceva mai rău. Fă-l ceva mai bun.

SĂ ZICEM CĂ LUCREZI PENTRU UN ADEPT AL „MANAGEMENTULUI TRADIȚIONAL” ... SAU CHIAR MAI RĂU

Marii manageri sunt totuși o minoritate. Puțini angajați au norocul să lucreze pentru un „superșef” – combinația perfectă de căldură și fermitate, sprijin și autoritate, un manager care îi înțelege, îi acceptă cu toate imperfecțiunile lor, și știe cum să-i stimuleze chiar și în diminețile cele mai apatice.

De fapt, majoritatea angajaților lucrează pentru un manager care vrea cu adevărat să se poarte bine cu oamenii săi, care ar vrea să-i vadă excelând, dar nu prea știe cum s-o facă. Poate că pierde prea mult timp spunându-le angajaților ce să facă și nu destul timp ca să afle nevoile unice ale fiecărui individ în parte. Poate că vrea să-și perfecționeze oamenii predându-le propriul său mod de a face lucrurile. Poate că, în mod naiv, tratează pe fiecare așa cum ar vrea *el* să fie tratat. Poate că e bine intenționat dar prea ocupat ca să găsească timp pentru a sta de vorbă cu toți angajații despre performanța lor. Sau poate că nu-i atât de bine intenționat. *Poate că disprețuiește oamenii, nu are încredere în ei, își însușește succesele lor și îi învinuiește pentru eșecurile lui.*

Dacă lucrezi pentru asemenea manageri, ce poți să faci? Ce poți face să-l ajuți să te stimuleze? Chiar dacă nu-ți putem oferi o soluție minune, avem câteva indicații de „întrebuințare” a managerului.

A. Dacă managerul tău e prea ocupat pentru a sta de vorbă cu tine despre performanța sau obiectivele tale... programează-ți cu el o întâlnire de evaluare a performanțelor. Ia povara planificării de pe umerii lui și spune-i că vei face tu dinainte desfășurătorul întâlnirii, pentru a folosi timpul petrecut împreună în mod cât mai eficient. Vei pregăti o scurtă trecere în revistă a ultimelor trei luni, activitățile tale, descoperirile făcute, noile tale parteneriate. Vei dori apoi să discuți cu el despre următoarele trei luni – adică despre principalele tale preocupări, noile descoperiri și noile relații pe care vrei să le faci. Tot ce are el de făcut e să se prezinte la întâlnire și să-ți acorde atenție, timp de patruzeci și cinci de minute.

Dacă anulează mereu întâlnirea programată sau nu are nimic să-ți spună în timpul ei, atunci problema ta nu e faptul că el e prea ocupat, ci că e un manager prost. Confruntat cu această problemă, nu ai prea multe opțiuni. Dacă îți iubești munca și simți că o faci cum trebuie, poate că ar trebui pur și simplu să îl tolerezi. Alternativa ar fi să faci o schimbare, lucru pe care îl vom discuta la punctul E.

B. Dacă managerul te obligă să faci lucrurile în felul lui... probabil că se concentrează prea mult asupra procesului. Alege un moment, poate în timpul întâlnirii de evaluare a performanțelor, și spune-i că ai dori să-ți definești slujba mai degrabă prin rezultatele obținute decât prin pașii urmați. Întreabă-l ce rezultate va folosi pentru a-ți evalua succesul. Cu ocazia acestei discuții, vorbește-i despre stilul tău care, chiar dacă e diferit de al lui, îți va îngădui totuși să obții rezultatele așteptate. Scopul tău nu este de a-l convinge că stilul tău e mai bun decât al lui, ci pur și simplu că e cel mai eficient mod *pentru tine* de a atinge niște obiective convenite de amândoi. Privit din această perspectivă, stilul *lui*, indiferent cât de bun i-ar părea, nu poate fi aplicabil.

Desigur, s-ar putea ca nu asta să fie problema – concentrarea asupra pașilor în locul obiectivelor. Poate că te obligă să faci lucrurile așa cum le face

el doar pentru că îi place senzația de putere și control. Dacă te poți adapta la stilul lui fără a face compromisuri vizavi de propria-ți integritate, foarte bine; altminteri, ai putea dori să cauți un nou loc de muncă.

C. Dacă managerul te apreciază inadecvat sau în momente nepotrivite... poți sugera niște alternative. Nu e întotdeauna simplu de vorbit despre asta. De fapt, a-i spune managerului tău că ai prefera să fii apreciat în particular mai degrabă decât în public, poate părea uneori arogant și vanitos. Și de data aceasta, trebuie să-ți alegi cu grijă momentul în care îi spui. N-ar fi probabil înțelept și nici prea delicat să-l corectezi imediat după ce a adunat întreaga echipă să-ți celebreze succesul – Mark S, agentul de asigurări din capitolul 5, și-a „trezit” managerul când a părăsit furtunos locul serbării. Totuși, n-am recomanda această abordare. Mai bine îi spui atunci când discutați *toate* aspectele prestației tale, poate în cursul unei întâlniri obișnuite de evaluare a performanței (și n-ar strica dacă i-ai mulțumi pentru bunele intenții). Asta îi va demonstra că te-ai gândit atent ce anume ceri de la el și îi va oferi ocazia să asimileze ceea ce i-ai spus în stilul său managerial.

Dacă problema ține mai puțin de tipul inadecvat al aprecierii, și mai mult de faptul că nu ești apreciat în nici un fel, va trebui să supraviețuiești cât mai mult posibil din propriile resurse. Dacă ești o natură auto-suficientă, s-ar putea să trăiești destulă vreme fără nici un fel de recunoaștere. Totuși, majoritatea indivizilor și-ar pierde curând energia și, confrunțați cu un asemenea mediu lipsit de orice recunoaștere, ar putea avea în vedere schimbarea locului de muncă.

D. Dacă managerul te întreabă mereu ce faci și ce simți, sau intervine în alte moduri... sugerează cumva că nu ți se par utile aceste întrebări. E o chestiune delicată pentru că nu vrei să pari nesupus sau ca și cum *tu* ai fi managerul lui. Dar întreabă dacă e în regulă ca tu să îl cauți mai puțin frecvent decât o face el. Spune-i că nu are nici o legătură cu el, că speri doar să lucrezi ceva mai autonom și că, dacă ați putea programa întâlnirile în funcție de programul *tău* și nu al lui, atunci ai putea fi probabil mult mai productiv. Sigur, e o situație delicată, dar dacă vei folosi cuvinte lipsite de ambiguitate și patetism, precum „Aș vrea să ne întâlnim o dată la două săptămâni mai degrabă decât o dată la două zile”, ai putea reuși să ajungi la un acord convenabil pentru amândoi.

Dacă managerul tău se amestecă mereu pentru că are suspiciuni legate de tine, cuvintele lipsite de echivoc și patetism nu vor avea nici un efect. Va trebui să apelezi la o cu totul altă strategie – să-ți iei transferul.

E. Dacă problemele pe care le-am discutat sunt de o cu totul altă natură, cu alte cuvinte, dacă managerul te ignoră consecvent, nu are încredere în tine, își atribuie succesele tale, te învinuiește pentru eșecurile lui sau nu te

respectă... atunci ieși de sub autoritatea lui. Ai putea căuta un alt post în aceeași companie sau pur și simplu să pleci. Da, s-ar putea să iei decizia de a rămâne pe loc încă șase luni, în speranța că el va fi cel care va pleca. Da, avantajele generoase oferite de companie s-ar putea să-ți aline suferința destul pentru a-ți face situația tolerabilă. Da, s-ar putea să ai ocazia să vorbești cu șeful managerului tău sau cu cei de la departamentul de resurse umane. Dar nu te amăgi. Dacă purtarea lui a fost neschimbată de-a lungul timpului, nu și-o va modifica prea mult. Unii manageri pur și simplu n-ar trebui să fie manageri. Comportamentul lor nu e cauzat de neînțelegeri sau de bune intenții greșit direcționate. De vină e lipsa de talent (ori vreo nevroză). Pentru că în mentalul lor nu există acele magistrale cu patru benzi de care ar fi nevoie, ei vor lua totdeauna decizii greșite. Întotdeauna vor fi suspicioși, vor avea tendința de a supraveghea totul, de a se amesteca și a inhiba inițiativele. O fac pentru că asta e natura lor. Nici tu, nici această carte și nici săptămâni întregi de instruire nu le vor oferi forța, respectul de sine și siguranța de care au nevoie pentru a fi manageri de elită.

Am vrea să-ți putem spune „Nu te îngrijora. Mergi mai departe cu perseverență. Bazează-te pe propriul tău talent și vei avea performanțe foarte bune.” Dar n-o putem face. Ai putea reuși să supraviețuiești o vreme situației, în speranța că managerul își va dovedi singur neputința și va fi concediat. Dar, în lipsa unui bun manager, nu vei putea rezista multă vreme. Așa cum a demonstrat această carte, în strădania de a-ți transforma talentele în performanță, șeful tău direct e un partener important. Dacă ești oropsit cu unul cu adevărat slab, nu vei da niciodată ce ai mai bun în tine. Indiferent cât de mult ți-ai iubi slujba, pleacă, și cât mai repede. Meriți ceva mai bun.

Chei speciale

„Ce poate face compania pentru a crea un mediu prietenos managerilor de elită?”

Am afirmat că un angajat se poate alătura unei companii din cauza prestigiului și reputației acesteia, dar că relația sa cu șeful său direct e cea care determină cât de mult va rămâne și cât de productiv va fi în toată această perioadă. Am spus că managerul este pionul de bază în transformarea talentului fiecărui angajat în performanță. Și că managerii fac dintr-o companie ceea ce este.

Totul e adevărat. Din punctul de vedere al angajatului, managerul are într-adevăr mai multă importanță decât compania. Totuși, compania deține foarte multă putere. Marii manageri nu se pot opune singuri conducerii tradiționale. Numai efortul *întregii* companii o poate îndepărta definitiv.

În majoritatea companiilor, managementul tradițional rămâne adânc înrădăcinat. Chiar dacă mulți manageri nu sunt poate de acord cu unele dintre aspectele sale fundamentale de genul – fiecare individ are un potențial nelimitat; ajută fiecare persoană să-și depășească punctele slabe; tratează-i pe ceilalți așa cum ai vrea tu să fii tratat – aceste principii încă supraviețuiesc. Ele sunt ferm păstrate de o rețea întreagă de politici, practici și limbaje. Această rețea împânzește compania, influențând modul în care angajații sunt selectați, instruiți, plătiți, pedepsiți sau promovați. Singuri, marii manageri pot face doar mici pași în direcția opusă, dar nu pot parcurge tot drumul până la capăt. Indiferent de calea pe care încearcă să meargă, mai devreme sau mai târziu se vor lovi de o ușă dincolo de care se află vreo regulă, sau vreun sistem care îi oprește din drum:

„Nu poți retribui astfel angajații.”

„Nu poți promova un om dacă n-are mai mult de trei ani experiență.”

„Nu-ți tratezi toți angajații la fel. Nu e corect.”

„Ai aici noul nostru sistem de management al performanței. Asigură-te ca fiecare angajat să fie instruit și să aibă toate aceste competențe.”

„Nu-i poți oferi această funcție. Nu are nici un subordonat.”

Managementul tradițional e baricadat în spatele unui zid al sistemelor de selecție, instruire, retribuire și management al performanței. Singurul mod de a o îndepărta definitiv este înlocuirea acestor sisteme. Și numai *compania* o poate face.

Pornind de la cele Patru Chei despre care am discutat, iată mai jos câteva din cheile de bază pe care managementul unei companii le poate folosi pentru a străbate baricadele impuse de înțelepciunea tradițională.

A. Concentrează-te asupra rezultatelor: Rolul unei companii este să identifice obiectivul dorit. Rolul individului este să găsească cele mai bune mijloace posibile pentru a atinge acel obiectiv. De aceea, companiile puternice devin experte în ce privește destinația, lăsând individului emoția drumului parcurs până acolo.

- Pe cât posibil, definește fiecare post în termeni de rezultate.
- Găsește o cale de a clasifica, categorisi sau ierarhiza cât mai multe din aceste rezultate. Evaluarea îmbunătățește totdeauna performanța.
- Cele mai importante patru rezultatele emoționale pentru un client sunt corectitudinea, accesibilitatea, parteneriatul și consilierea. Analizează fiecare post din companie și identifică de ce anume este nevoie pentru a se atinge aceste rezultate. La cursurile de instruire, explică în ce mod, treptele standard ale slujbei duc la unul sau mai multe din aceste rezultate emoționale. Explică de asemenea unde, cum și de ce angajații trebuie să-și folosească discreția pentru a crea aceste rezultate.
- Responsabilizează managerii pentru răspunsurile angajaților lor la cele douăsprezece întrebări prezentate în Capitolul 1. Aceste întrebări reprezintă o măsură foarte importantă a rezultatelor. Deși nu am sfătui ca managerii să fie plătiți în funcție de răspunsurile oferite de angajații lor, managerii *ar trebui* să folosească aceste douăsprezece întrebări ca parte a evaluării generale a performanței lor.

B. Prețuiește performanța de cel mai înalt nivel, în fiecare rol: În companiile puternice, fiecare slujbă, practică la nivel de excelență, este respectată. Dacă dorești să înțelegi cultura unei companii, uită-te mai întâi la „eroii” ei.

- În fiecare rol unde e posibil, stabilește diferite niveluri de realizare. Identifică criterii specifice de promovare de la un nivel la altul. Răsplătește progresul cu plachete, certificate sau diplome. Privește cu seriozitate fiecare nivel.
- În fiecare rol unde e posibil, instituie grile extinse de salarizare. Identifică criterii specifice de promovare în interiorul fiecărei grile. Explică limpede motivul reducerii salariale la trecerea de la o grilă la alta.
- Evidențiază rezultatele cele mai bune ale unor angajați. Multora le place să concureze cu ei înșiși. Proiectează un sistem care să permită fiecărei persoane să-și înregistreze propriile performanțe, lunar sau trimestrial. Folosește acest sistem pentru a evidenția lunar sau trimestrial performanțele lor cele mai bune, atunci când au loc. Un număr tot mai mare de astfel de performanțe personale înseamnă de fapt, o companie tot mai puternică.

C. Studiază-i pe cei mai buni: Companiile puternice învață de la angajații lor cei mai buni. Descoperirea celor mai eficiente practici din interiorul companiei e unul dintre cele mai importante ritualuri.

- Începe cu posturile cele mai importante și studiază-i pe cei mai buni angajați. Construiește un profil al talentului necesar pentru fiecare post în parte. Asta te va ajuta să alegi cât mai mulți oameni care să semene cu cei mai buni angajați ai tăi.
- Ai grijă ca toate cursurile de instruire să cuprindă tot ceea ce ai aflat despre excelență în fiecare rol.
- Inițiază o „universitate” internă. Principala funcție a acestei universități ar trebui să vizeze asigurarea unui forum pentru expunerea modului în care își fac treaba cei mai buni oameni ai tăi. Pe cât posibil, fiecărui angajat trebuie să i se împărtășească mentalitatea, acțiunile și satisfacțiile celor mai buni dintre angajați, indiferent de postul ocupat. Angajații tăi pot învăța multe alte lucruri în această „universitate” - politici, reguli, tehnici – dar principalul obiectiv ar trebui să fie o prezentare a celor mai bune practici interne. Ține minte, această „universitate” poate fi oricât de flexibilă, neconvențională, conform măsurii și complexității propriei tale întreprinderi – important este să se învețe de la cei mai buni într-un mod programat, disciplinat.

D. Predă limbajul managerilor de elită: limbajul influențează gândirea. Gândirea influențează comportamentul. Companiile trebuie să modifice limbajul angajaților dacă vor să le schimbe comportamentul. Companiile puternice fac din limbajul marilor manageri, „limbajul comun” al companiei.

- Învață-i pe ceilalți cele Patru Chei ale marilor manageri. Cu accent deosebit pe diferența dintre aptitudini, cunoștințe și talente. Asigură-te că oamenii știu că toate meseriile făcute la nivel de excelență necesită talent, că talentul reprezintă *orice* model recurent de gândire simțire și comportament, și că talentele sunt extrem de greu de învățat.
- Schimbă practicile de recrutare, fișele de post și cerințele CV-ului pentru a reflecta importanța strategică și definiția mai largă a talentului.
- Restructurează conținutul cursurilor de instruire pentru a reflecta diferența dintre aptitudini, cunoștințe și talente. O companie puternică știe clar ce anume poate fi învățat și ce nu.
- Îndepărtează elementul corectiv din instruire. Trimite-ți cei mai talentați oameni să deprindă noi aptitudini și cunoștințe care să le întrească talentele. Nu mai trimite oameni mai puțin talentați pentru a fi „remediați” la cursuri de instruire.
- Oferă fiecărui angajat beneficiul feedback-ului. Trebuie să știi că cercetările complexe în rândul angajaților, profilurile personalității și

sistemele de evaluare a performanței sunt toate folositoare, atâta timp cât se concentrează asupra unui mod de a ajuta individul să se înțeleagă mai bine pe sine și să evolueze pe baza atuurilor sale. Nu le folosi dacă se concentrează pe identificarea aspectelor care trebuie corectate.

- Treci la rutina de „management al performanței” folosită de marii manageri.

Aceste chei de bază, chiar dacă nu pot înlocui managerii de elită, reprezintă un instrument valoros. Dacă nu sunt folosite, vor permite înțelepciunii tradiționale să creeze un climat ostil marilor manageri. Cu fiecare politică, sistem și limbaj construite în jurul principiilor sale fundamentale, conducerea tradițională înăbușe vocile care i se opun, obligând fiecare manager de elită să-și pună la îndoială chiar și cele mai fervente convingeri. Într-un asemenea climat, marii manageri nu pot evolua. Nu-și pot aplica intuițiile în practică. Sunt prea ocupați să-și păstreze capul limpede și să supraviețuiască.

Folosite însă cu succes, aceste secrete modifică climatul întregii companii, care devine favorabil marilor manageri, întărindu-le viziunea și stimulându-i să experimenteze și să perfecționeze. În *acest* climat marii manageri vor prospera, angajații vor excela, iar compania va evolua permanent. Iar managementul tradițional va fi dezrădăcinat pentru totdeauna.

Forțe convergente

Marii manageri fac toate aceste lucruri să pară foarte simple. Nu trebuie decât să-ți alegi oamenii în funcție de talent, să stabilești corect rezultatele, să te concentrezi asupra punctelor forte și apoi, pe măsură ce individul evoluează, să-l încurajezi să-și găsească postul potrivit. Urmează aceste câteva etape cu fiecare dintre angajați, și departamentul, secția sau compania ta vor genera permanent excelență. E aproape inevitabil.

Noi știm însă, așa cum știi și tu, că nu e chiar așa. E foarte greu să-i conduci pe alții cu pricepere. Esența acestui rol stă în efortul de a echilibra interesele contradictorii ale companiei, ale clienților, angajaților, ba chiar și cele personale. Îl satisfaci pe unul, dar invariabil îi nemulțumești pe ceilalți. Dacă tocmai ai intervenit între un client impertinent și un angajat timorat, e greu să găsești cuvintele potrivite pentru a concilia clientul și totuși a salva prestigiul angajatului. Dacă tocmai ai devenit managerul unei echipe de treizeci de veterani surmenați, e greu să știi cum să le câștigi încrederea, stimulându-i în același timp spre performanță. Dacă tocmai ți-ai dat seama că noul angajat, ales cu atâta grijă de tine, nu are de fapt talentul necesar, e greu să-i dai vestea fără a-l demoraliza și a-i alarma pe colegii lui. Indiferent de calea aleasă, rolul de mediator e dificil.

Acest volum nu vrea să-ți facă sarcina mai ușoară. Îți oferă doar un punct de observație. Îți oferă un mod de a căpăta o perspectivă mai clară asupra a ceea ce faci, a motivului pentru care o faci și a modului în care s-o faci mai bine. Această perspectivă nu-ți va indica ce să faci în fiecare situație. Te va ghida însă către o atitudine înțeleaptă. Te va ajuta să-ți dai seama cum să statuezi fundamentul unui loc de muncă solid și trainic.

Nu-ți putem promite miracole peste noapte. Și nici nu ne-ai crede dacă am face-o. Știi că mâine, la serviciu, vei vedea o mulțime de indivizi distribuiți în posturi care nu li se potrivesc. Vei vedea mulți manageri ce conduc după vechile principii ale conducerii tradiționale. Și cunoști limitele a ceea ce poți schimba singur. Știi că vei putea modifica starea de lucruri doar discutând cu fiecare angajat în parte. Ca toți marii manageri, te afli la începutul unui drum lung.

Ceea ce-ți putem promite e doar faptul că aceste Patru Chei reprezintă un început extrem de promițător.

Pe drumul care te așteaptă, ia-ți energie din acest principiu: pe măsură ce te debarasezi de convenții, te vei sprijini pe două forțe convergente. Necesitățile companiei și cele ale angajatului, contradictorii de la nașterea „corporației”, cu 150 de ani în urmă, încep treptat să coincidă. Astăzi, tu, managerul, te afli în punctul lor de întâlnire...

Pretutindeni, angajații solicită mai mult de la slujba lor. Odată cu dispariția altor surse ale comunității, angajații cer din ce în ce mai mult ca locul lor de muncă să le asigure un sentiment de împlinire și identitate. Își doresc să fie

recunoscuți ca individualități. Vor o ocazie de a se exprima și de a câștiga prestigiu de pe urma acestei exprimări. Numai tu, managerul, poți crea acel mediu unde fiecare individ să ajungă să-și cunoască punctele forte și să le pună în aplicare în mod productiv.

În același timp, companiile sunt în căutarea unor nedescoperite rezerve de valoare. Natura umană este una din aceste bogate rezerve. Dacă vor să-și sporească valoarea, companiile știu că trebuie să exploateze aceste rezerve. În trecut, ele au încercat să folosească forța naturii umane stăpânind-o și perfecționând-o, la fel cum omenirea a făcut cu celelalte forțe ale naturii. Știm în prezent de ce acest lucru nu poate funcționa: forța naturii umane se deosebește de celelalte forțe ale naturii prin aceea că nu e unitară. De fapt, puterea ei stă tocmai în particularitatea sa, în faptul că *fiecare natură umană este diferită*. Dacă vor să folosească această forță, companiile trebuie să găsească un mecanism pentru descătușarea fiecărei naturi umane, și nu pentru subjugarea ei. Tu, managerul, ești cel mai bun mecanism pe care îl au la dispoziție.

Convergența acestor două forțe – interesul companiilor pentru valoare și interesul indivizilor pentru identitate – va schimba peisajul corporativ pentru totdeauna. Vei găsi noi modele organizaționale, noi funcții, noi scheme de retribuire, noi cariere și noi sisteme de evaluare – toate proiectate în jurul principiului „Nu încerca să adaugi ceva acolo unde n-a fost nimic. Încearcă să pui în valoare ceea ce există deja.” Unii manageri încearcă probabil să reziste acestor forțe de schimbare, dar nu vor avea succes. Interesul unei companii pentru valoare e la fel de statornic și irezistibil precum interesul individului pentru identitate. Poți încetini aceste forțe convergente, dar nu le poți opri.

Poți în schimb să le stimulezi. Poți avea rolul de catalizator. Cei mai buni dintre managerii lumii ți-au arătat cum s-o faci.

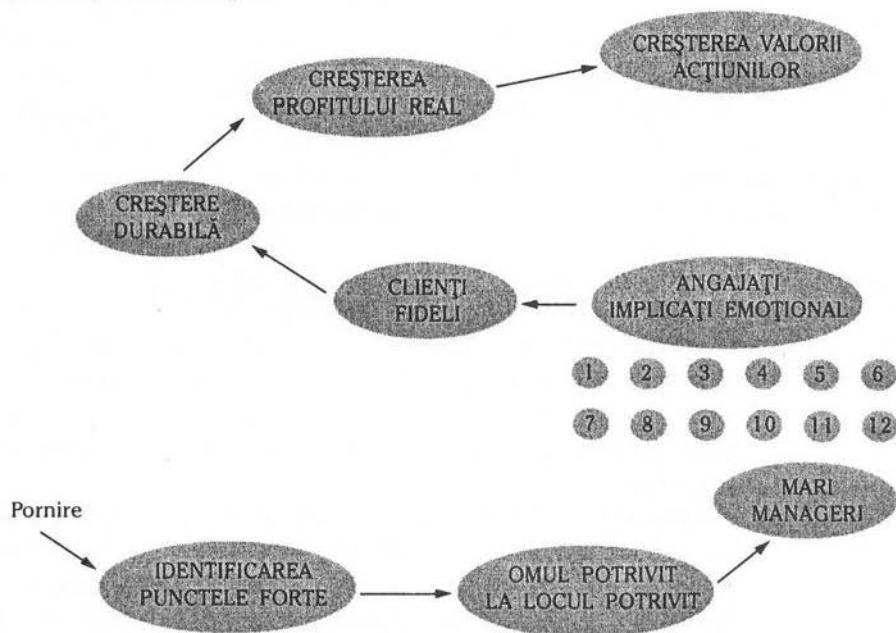
ANEXE

- Anexa A: „Calea Gallup”
pentru performanța în afaceri
- Anexa B: Ce au spus marii manageri
- Anexa C: O selecție de talente
- Anexa D: Identificarea celor
douăsprezece întrebări
- Anexa E: Meta-analiza

Anexa A: „Calea Gallup”* pentru performanța în afaceri

„Care este calea de creștere constantă a valorii acțiunilor?”

Prin studierea legăturilor dintre elementele cheie ale unei afaceri sănătoase, Organizația Gallup a dezvoltat un model care descrie calea între contribuția individuală a fiecărui angajat și obiectivul final al oricărei companii – creșterea valorii sale generale. Pentru companiile cotate la bursă, aceasta este cel mai bine măsurată, firește, prin creșterea prețului acțiunilor și a valorii sale de piață. Iată mai jos o schemă a itinerarului de parcurs. Urmează apoi o trecere în revistă a fiecărei etape.



CREȘTEREA PROFITULUI REAL DETERMINĂ CREȘTEREA VALORII ACȚIUNILOR

Multe variabile influențează valoarea la bursă a unei companii, inclusiv variabile externe, ce scapă controlului companiei. Dar dintre aspectele pe care o companie le *poate* controla, creșterea profitului real este cel mai important factor care determină

* în original *The Gallup Path* – marcă înregistrată a The Gallup Organization – nota trad.

creșterea acțiunilor la bursă. Subliniem „real”, pentru că există multe măsuri pe care o companie le poate lua pentru a influența profitabilitatea pe termen scurt. Unele sunt inițiative operaționale solide, precum eficientizarea sau reducerea costurilor; altele sunt generos descrise drept contabilitate creativă, cum ar fi reducerea valorii contabile a unor bunuri, aplicarea ocazională a unor prețuri agresive, forțarea comenzilor la sfârșitul unei perioade financiare pentru a crește veniturile. Însă doar creșterea profitului pe termen lung, de pe urma *operațiunilor normale* poate duce la o creștere autentică a valorii acțiunilor la bursă.

CREȘTEREA DURABILĂ DETERMINĂ SPORIREA PROFITULUI REAL

Creșterea profitului real poate fi indusă doar de creșterea durabilă, care e altceva decât „creșterea achiziționată”. O companie poate achiziționa creștere printr-o varietate de tehnici – atragerea capitalului altei companii, reducerea prețurilor sau, o practică des aplicată de lanțurile de restaurante sau magazine, deschiderea cât mai multor locații într-un timp cât mai scurt. Toate aceste tehnici creează o binevenită revigorarea a veniturilor, dar nici una nu vizează problema menținerii acestor venitului – de fapt, unele dintre ele chiar o subminează de-a dreptul. Evoluția durabilă nu poate fi măsurată printr-o revigorare temporară a veniturilor, ci mai degrabă prin criterii precum venitul per magazin sau per produs, ori numărul de servicii per client. Aceste repere indică dacă veniturile tale sunt sau nu solide, dacă vor fi durabile.

CLIEȚII FIDELI DETERMINĂ CREȘTEREA DURABILĂ

Stimulentul cel mai bun al creșterii durabile este creșterea bazei de clienți fideli. În unele industrii e de asemenea important să ai o bază în creștere de clienți fideli care sunt dispuși să cumpere și atunci când prețul crește. E încă și mai bine dacă acești clienți fideli devin promotori, alcătuind astfel o forță de vânzare importantă, orală și gratuită.

Clienții pot fi convinși să încerce un produs sau serviciu prin intermediul vânzărilor eficiente și a comunicațiilor de marketing, dar adevărata fidelitate a clientului se poate obține doar asigurând produse și servicii superioare. Gallup denumesc vânzările și comunicările de marketing „promisiunea mărcii”, iar calitatea produselor și serviciilor „experiența mărcii”. O companie își va putea asigura un număr tot mai mare de clienți fideli doar dacă „experiența mărcii” respectă sau întrece „promisiunea mărcii”.

ANGAJAȚII IMPLICAȚI EMOȚIONAL DETERMINĂ FIDELITATEA CLIENTULUI

Jack Welch, președintele executiv de la General Electric, spunea la un moment dat: „Orice companie care încearcă să intre în competiție... trebuie să

conceapă un mod de a atrage implicarea emoțională fiecărui angajat.” Acest lucru e valabil mai ales pentru industria serviciilor, unde aproape întreaga valoare a companiei e oferită clienților de către angajații individuali. Dar chiar și în mediile exclusiv de producție, este improbabil să obții produse de calitate în lipsa angajaților implicat emoțional și fideli.

Cele douăsprezece cercuri din schema de la pagina 213 au legătură cu cele douăsprezece întrebări descrise în capitolul 1. Un angajat „pe deplin implicat emoțional”, conform definiției noastre, este cel care poate răspunde afirmativ la toate aceste douăsprezece întrebări. Amintește-ți că cele patru unități de măsură a rezultatelor, pe care le-am folosit în meta-analiza noastră la nivel de unitate de lucru, au fost păstrarea angajaților, productivitatea, satisfacția clientului și profitabilitatea. Deși schema anterioară ilustrează doar legătura dintre angajații implicați emoțional și fidelitatea clientului, există adesea legături la fel de directe între numărul angajaților implicați emoțional și profit – fie indirect, prin creșterea productivității, fie direct, printr-o scădere semnificativă a fluctuației personalului.

PERSOANELE POTRIVITE, ÎN ROLURILE POTRIVITE, CU MANAGERII POTRIVIȚI DETERMINĂ IMPLICAREA EMOȚIONALĂ A ANGAJATULUI

La începutul itinerariului, primele etape trebuie parcurse aproape perfect, altminteri celelalte conexiuni cu satisfacția clientului, creșterea venitului sau profit nu vor avea loc. Mai întâi, trebuie să identifice punctele forte individuale ale angajatului. În etapa a doua, trebuie să-l plasezi într-o poziție care să-i permită să fructifice aceste puncte forte. Eșecul în îndeplinirea acestor două cerințe nu poate fi remediat nici de motivația angajatului, nici de instruirea specializată. Așa cum descrie în detaliu acest volum, când spunem „puncte forte” ne referim în primul rând la modelele recurente de gândire, simțire și comportament ale unui individ – adică, talentele sale – și mai puțin la aptitudinile și cunoștințele dobândite. Credem că, atunci când își selectează oamenii, companiile cheltuiesc mult prea mult timp și bani concentrându-se asupra aptitudinilor și cunoștințelor angajaților și nici pe departe destul asupra talentelor lor. La drept vorbind, majoritatea companiilor se împotmolesc la începutul acestui itinerariu pentru că n-au de unde să știe cu precizie cât de mult talent angajează, nici dacă acesta e bine poziționat.

Dacă ai urmat cu succes aceste două etape, ajungi la răscrucea cea mai importantă a itinerariului. Trebuie să găsești o modalitate de a câștiga implicarea emoțională acestor angajați talentați. Din nou, există mai multe căi de a o face – să-i plătești mai bine, să le asiguri avantaje mai generoase – dar acestea sunt soluții meschine. Singurul mod de a câștiga cu adevărat implicarea emoțională a angajaților talentați este să alegi manageri de elită și apoi să le asiguri acestor manageri un mediu favorabil aplicării celor Patru Chei. În acest climat, marii manageri își pot selecta oamenii cei mai buni, le pot stabili obiective precise,

îi pot motiva și ajuta să se dezvolte. Fiecare talent al fiecărui angajat se va descătușa în performanță orientată către client. Compania va deveni puternică.

Compania care nu este capabilă să urmeze această etapă va fi împinsă în afara căii. Ea va pierde mai multe persoane talentate decât va reuși să păstreze, va face angajări în poziții nepotrivite, va face promovări în mod incorect, va subaprecia și va folosi într-un mod necorespunzător angajații talentați care vor rămâne. Lipsită de oameni talentați în pozițiile potrivite, compania va trebui să apeleze la căi mai firave care s-o ducă spre performanță – o supralicitare a marketingului, o atracție necondiționată către achiziție și o deplasare frenetică către o creștere „achiziționată”. Silite de competiția puternică, aceste căi vor ajuta prea puțin compania. În cele din urmă, în lipsa marilor manageri care s-o îndrepte pe făgașul corect, compania va pierde.

Anexa B: Ce au spus marii manageri

„Ce au răspuns marii manageri la cele trei întrebări citate în capitoul 2?”

„Ca manager, ce ai prefera: o persoană independentă, agresivă, care a adus 1,2 milioane din vânzări sau un bun om de echipă care a realizat cam jumătate din această sumă? Explică, te rog, alegerea ta.”

Marii manageri au răspuns că ar prefera un individ independent și agresiv, decât un om de echipă mai puțin productiv. Ei au argumentat prin faptul că primul angajat era probabil mai talentat dar mai greu de condus. Cel de-al doilea era probabil mai puțin talentat pentru postul ocupat, dar mult mai ușor de subordonat. Marii manageri nu caută însă oameni ușor de condus, ci angajați care au talentul necesar pentru a deveni cei mai buni. De aceea preferă provocarea de a lua un om talentat și a a-l conduce către performanță, în loc să încerce să facă un individ talentat dintr-o persoană mai puțin productivă.

„Ai un angajat extrem de productiv care nu-și ține niciodată documentele în ordine. Cum ai lucra cu această persoană pentru a o ajuta să fie mai productivă?”

Marii manageri ar afla motivul pentru care acest angajat are documentele în dezordine. Poate că e nou în postul său și i-ar fi de folos ceva instruire. Dar dacă își dau seama că problema lui este lipsa de talent în acest domeniu, vor încerca să găsească o soluție care să-i permită angajatului să ocolească acest punct slab în domeniul administrativ și să se concentreze mai degrabă asupra productivității.

„Ai doi manageri. Unul este extraordinar de dotat pentru management, cum nu ai mai întâlnit. Celălalt e mediocru. Sunt disponibile două posturi: primul e un sector cu performanțe foarte ridicate, cel de-al doilea e unul cu probleme. Nici unul dintre ele nu și-a valorificat potențialul. Unde ai recomanda să fie plasat managerul de elită? De ce?”

Marii manageri i-ar plasa întotdeauna pe cei mai talentați angajați în sectorul cu cea mai mare performanță. Sintagma-cheie a enunțului este „nici unul nu și-a valorificat potențialul”. Marii manageri folosesc ca măsură excelența. Ei știu că numai un manager talentat, lucrând într-un domeniu de înaltă performanță,

are șansa de a ajuta acel domeniu să atingă adevăratul său potențial. Să-l ridice la nivel de excelență este pentru managerul talentat la fel de provocator ca și aducerea sectorului cu probleme deasupra mediei. Totuși, primul e mult mai atrăgător și mult mai productiv. Cu managerul talentat plasat în sectorul de înaltă performanță, marii manageri afirmă că l-ar îndepărta apoi pe managerul mai slab și ar alege un expert talentat pentru a se ocupa de sectorul cu performanțe inferioare.

Pe cei care ar face invers, managerii de elită îi avertizează: Managerul tău mai puțin talentat nu va exploata niciodată la întreaga capacitate sectorul de înaltă performanță, iar sectorul cu probleme s-ar putea să-l copleșească pe managerul talentat. În acest caz, cu cele mai bune intenții, vei asista la eșecul a doi dintre oamenii tăi și îți vei înjumătăți productivitatea.

Anexa C: O selecție de talente

„Ce talente sunt cele mai frecvente?”

În timpul cercetării sale, Gallup a avut ocazia să studieze excelența în sute de roluri diferite. Talentele necesare pentru a excela în aceste posturi sunt foarte variate. Dar ca răspuns la cererea multor manageri, enumerăm mai jos talentele cel mai des întâlnite, cu o scurtă definiție a fiecăruia. Poți folosi aceste definiții ca un ghid atunci când decizi în funcție de care talente ar trebui să îți alegi oamenii.

Talente competiționale

Realizare: năzuință interioară, constantă și auto-impusă

Chinestezie: nevoie de a-ți cheltui energia fizică

Robustețe: capacitate de rezistență fizică

Competiție: nevoie de a-ți măsura succesul comparându-te cu alții

Dorință: nevoie de a-ți revendica importanța prin independență, excelență, risc și recunoaștere

Competență: nevoie de pricepere sau cunoaștere profesională la un nivel înalt

Credință: nevoie de a-ți organiza viața în jurul anumitor valori dominante

Misiune: năzuința de a-ți pune convingerile în practică

Sprijin: tendința de a-i sprijini pe ceilalți

Etică: o înțelegere clară a binelui și răului, care să-ți călăuzească faptele

Viziune: tendința de a zugrăvi imagini bazate pe valori despre viitor

Talente mentale

Concentrare: capacitatea de a stabili obiective și a le folosi zi de zi în orientarea faptelor

Disciplină: nevoia de a-și sistematiza viața și munca

Simț organizatoric: abilitatea de a aranja, a orchestra

Orientarea către muncă: nevoia de a repeta și revedea în minte

Gestalt: nevoia de ordine și precizie

Responsabilitate: nevoia de a-și asuma în mod personal responsabilitatea pentru munca depusă

Reprezentare conceptuală: abilitatea de a concepe un cadru care să dea sens lucrurilor

- Orientare către performanță:** nevoia de a fi obiectiv și de a măsura performanța
- Gândire strategică:** abilitatea de a imagina scenarii alternative pentru viitor
- Simț al afacerilor:** aplicarea în domeniu financiar a gândirii strategice
- Rezolvarea problemelor:** capacitatea de a gândi lucrurile până la capăt chiar pe baza unor date incomplete
- Sistematizare:** abilitatea de a găsi elementele coerente în seturi de date incoerente
- Simț al cifrelor:** afinitate pentru numere
- Creativitate:** abilitatea de a modifica structurile existente cu unele mai eficiente/atrăgătoare.

Talente relaționale

- Putere de seducție:** nevoia de a câștiga aprobarea celorlalți
- Empatie:** abilitatea de a te identifica cu sentimentele și viziunile celorlalți
- Relaționare:** nevoia de a construi relații durabile
- Multi-relaționare:** abilitatea de a construi o largă rețea de cunoștințe
- Spirit interpersonal:** abilitatea de a-și folosi relațiile în mod deliberat
- Percepție individualizată:** faptul de a fi conștient de diferențele individuale și de a acorda importanță acestora
- Dezvoltator:** nevoia de a investi în ceilalți și de a obține satisfacție din asta
- Stimulator:** abilitatea de a crea entuziasm și dramatism
- Spirit de echipă:** nevoia de a naște sentimente de sprijin reciproc
- Gândire pozitivă:** nevoia de a privi partea bună a lucrurilor
- Persuasiune:** abilitatea de a-și convinge semenii în mod logic
- Autoritate:** abilitatea de a prelua comanda
- Activator:** nerăbdarea de a-i impulsiona pe alții să treacă la acțiune
- Curaj:** abilitatea de a folosi emoția pentru a înfrânge rezistența

Anexa D:

Identificarea celor douăsprezece întrebări

„Cum a descoperit Gallup cele douăsprezece întrebări?”

Am început cu discuții de grup focalizate (*focus group*). Fiecare grup a inclus angajați de la departamentele cele mai productive ale fiecărei companii în parte. Un specialist în psihologia muncii de la Gallup a moderat discuțiile de grup, punând întrebări deschise referitoare la locul de muncă. Fiecare discuție de grup a fost înregistrată. În ultimii douăzeci și cinci de ani, Gallup a realizat de mii de astfel de discuții de grup.

Din aceste studii am dezvoltat cercetări mai largi, punând întrebări cu privire la toate aspectele vizând experiențele de muncă ale angajaților. Aceste cercetări au fost aplicate unui număr de peste un milion de angajați. După fiecare studiu, am făcut analize pentru a identifica factorii din interiorul datelor.

Cinci factori au apărut cu consecvență:

1. **Proceduri/Mediu de lucru.** Acest factor se referea la aspecte legate de mediul fizic de lucru – chestiuni precum siguranță, curățenie, retribuție, beneficii și politici.
2. **Șef direct.** Acest factor se referea la aspecte legate de comportamentul șefului direct al angajaților – probleme precum selectarea personalului, recunoaștere, dezvoltare, încredere, înțelegere și disciplină.
3. **Echipa/Colegi.** Acest factor se referea la aspecte legate de percepția angajaților asupra membrilor echipei – chestiuni precum cooperarea, obiective comune, comunicare și încredere.
4. **Compania în ansamblul ei/Management de vârf.** Acest factor se referea la chestiuni legate de inițiativele companiei și de lideri – probleme precum încrederea angajaților în misiunea și strategia companiei sau chiar în competența liderilor.
5. **Ideea de atașament individual.** Acest factor viza probleme referitoare la simțul propriului atașament al angajaților față de companie și clienți – chestiuni precum mândria celor angajați în companie, probabilitatea de a recomanda firma unor prieteni ca loc de muncă, de a rămâne în companie până la pensie, dorința de a asigura servicii excelente clienților.

Deși au fost găsiți și alți sub-factori – de pildă, „comunicarea” sau „dezvoltarea” – acești cinci factori majori explică virtual toată dispersia datelor. Iar dintre cei cinci factori, de departe cel mai important este cel vizând șeful

direct. El explică un procentaj disproporționat de mare al dispersei în datele obținute.

Urmărind această analiză factorială, am realizat diferite analize de regresie asupra datelor pentru a identifica unele dintre cele mai sugestive întrebări. Pentru aceste analize, s-au folosit trei variabile dependente: gradul de satisfacție generală; cele mai bune cinci întrebări aparținând factorului atașament individual; și performanța unităților de lucru.

Înainte de a selecta lista finală a celor douăsprezece întrebări, am adăugat un ultim criteriu: Întrebările trebuiau să fie simple și ușor de influențat. Trebuiau să fie întrebări asupra cărora să se poată acționa și nu întrebări emoționale de tip „Cât de mulțumit ești în general de mediul de lucru?” sau „Ești mândru să muncești pentru firma ta?”

După ce am identificat cele mai puternice douăsprezece întrebări, le-am supus unor riguroase analize de confirmare. Meta-analiza prezentată în acest volum a fost un astfel de studiu. În capitolul următor o vom descrie în detaliu.

Anexa E: Meta-analiza

„Care sunt detaliile meta-analizei?”

Extras din „Meta-analiză și analiza utilitară a legăturii dintre opiniile esențiale ale angajaților și rezultatele afacerii”

Pregătită de:

James K.Harter, Ph.D

Ame Creglow, M.S

Cadrul afirmațiilor esențiale

În decursul ultimilor 25 de ani, cercetătorii Gallup au evaluat calitativ și cantitativ cele mai semnificative observații ale angajaților asupra practicilor manageriale. Pe lângă proiectarea unor studii specifice pentru aproape toate firmele cu care lucrează, cercetătorii de la Gallup au căutat să stabilească un ansamblu fundamental de concepte cu care să poată măsura percepții importante în companii de cele mai diverse tipuri. De asemenea, ei au încercat să facă acest lucru într-un mod care să nu fie prea complicat sau incomod pentru specialiștii care sunt deja împovărați cu alte responsabilități legate de afaceri.

Cercetătorii de la Gallup Organization au realizat mii de discuții calitative de grup, într-o mare varietate de domenii de activitate. Metodologia de la baza acestei cercetări a fost centrată pe studiul succesului. Gallup a studiat grupuri de lucru productive, ca și indivizi productivi, timp de peste 25 de ani. În dezvoltarea instrumentelor de măsurare a percepțiilor angajaților, cercetătorii s-au concentrat asupra acelor chestiuni de resurse umane găsite în mod consistent ca fiind importante, asupra cărora managerii pot construi planuri de acțiune specifice. Treisprezece afirmații esențiale au rezultat treptat din studiile calitative și cantitative. Datele cantitative au fost reunite în această meta-analiză. Cele treisprezece afirmații esențiale sunt următoarele:

1. Satisfacția generală – Pe o scară de la unu la cinci, unde „5” semnifică *extrem de satisfăcut*, iar „1” *extrem de nesatisfăcut*, cât de satisfăcut sunteți de (Numele companiei) ca loc de muncă?
2. Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă.
3. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca.
4. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac zi de zi ceea ce știu să fac cel mai bine.
5. În ultimele 7 zile, am fost lăudat(ă) pentru munca mea bine făcută.

6. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană.
7. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt.
8. La locul meu de muncă, opiniile mele par să conteze.
9. Misiunea sau țelul companiei mele mă fac să simt că munca mea este importantă.
10. Colegii mei sunt adepții unei munci de calitate.
11. La locul meu de muncă am un prieten foarte bun.
12. În ultimele 6 luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu.
13. În ultimul an, am avut posibilități la locul meu de muncă să învăț și să mă dezvolt.

Meta-analiză

Meta-analiza este o integrare statistică a datelor acumulate din mai multe studii diferite. Ca atare, ea asigură informații deosebit de importante, căci limitează erorile de măsurare și eșantionare, ca și alte neajunsuri ce influențează negativ rezultatele studiilor individuale. Meta-analiza elimină erorile sistematice și asigură o estimare reală a legăturii dintre două sau mai multe variabile. Indicatorii statistici calculați de obicei într-o meta-analiză îi permit de asemenea cercetătorului să exploreze prezența sau lipsa unor moderatori de relații. Au fost efectuate peste o mie de meta-analize în domeniile psihologic, educațional, comportamental, medical și de selecție a personalului. Literatura de cercetare în științele sociale și comportamentale cuprinde o multitudine de studii individuale cu concluzii aparent contradictorii. Însă meta-analizele îi permit cercetătorului să aprecieze legătura medie dintre variabile și să corecteze sursele accidentale de variație între studii. Ele asigură o metodă prin care cercetătorii pot aprecia dacă validitățile și legăturile se generalizează în situații diverse (de pildă, în cazul mai multor firme sau așezări geografice).

Acest material nu va oferi o reprezentare integrală a meta-analizei. Autorii au dorit mai degrabă să îndemne cititorii să consulte sursele care urmează, atât pentru informații legate de cadrul general, cât și pentru descrieri detaliate a celor mai recente metode de meta-analiză: Schmidt (1992); Hunter și Schmidt (1990); Lipsey și Wilson (1993); Bangert-Drowns (1986); Schmidt, Hunter, Pearlman și Rothstein-Hirsh (1985).

Ipotezele și caracteristicile studiului

Ipotezele examinate în această meta-analiză au fost următoarele:

1. Percepția angajaților asupra calității practicilor de management măsurate prin cele **treisprezece afirmații esențiale** (numite în continuare, **itemi** – termen uzual în studiile sociologice și de management, însemnând ele-

ment, subiect, chestiune, număr – *n. edit.*) este legată de rezultatele unității de lucru (de ex, unitățile care au obținut punctaje mai ridicate la acești itemi au, în general, rezultate mai bune în afacere.)

2. Validitatea percepției angajaților asupra calității practicilor de management, măsurată prin cei treisprezece itemi esențiali, se generalizează la toate firmele studiate.

Gallup a inclus în baza sa de date un total de douăzeci și opt (28) de studii – efectuate în exclusivitate pentru diferite firme. În fiecare analiză, au fost folosiți unul sau mai mulți itemi esențiali, iar datele au fost însumate la nivelul unității de lucru și corelate cu indicatorii agregăți de performanță:

- satisfacția/loialitatea clientului
- profitabilitate
- productivitate
- fluctuația personalului

Cu alte cuvinte, în aceste studii, elementul analizat a fost unitatea de lucru și nu angajatul individual.

Au fost calculați coeficienții de corelație Pearson pentru a estima relația dintre valorile medii ale percepției angajaților dintr-o unitate de lucru și fiecare din aceste patru rezultate generale ale afacerii. Corelațiile au fost calculate în unitățile de lucru din fiecare companie, iar coeficienții de corelație au fost introduși într-o bază de date pentru fiecare dintre cei 13 itemi. Cercetătorii au calculat apoi validitățile medii, abaterile standard ale validităților și indici statistici de generalizare a validității pentru fiecare item, în cazul fiecăruia din cei patru indicatori de performanță ai unităților de lucru.

Iată rezumatul studiilor care au intrat în componența studiului meta-analitic.

- Au fost optsprezece (18) studii care au examinat legătura dintre percepția angajaților unei unități de lucru și percepția clienților asupra unității. Percepția clienților a inclus punctaje referitoare la satisfacția clienților, la satisfacția pacienților, evaluările studenților asupra profesorilor și evaluările asupra calității ale unor presupuși clienți (cumpărători deghizați). Instrumentele clienților au variat de la studiu la studiu. Indicele general al satisfacției/loialității clienților a fost o medie a elementelor incluse în fiecare măsurătoare.
- Indicatori de profitabilitate au existat în cazul a paisprezece (14) studii. Profitabilitatea s-a definit drept procentajul de profit din venituri (vânzări). În cazul câtorva companii cercetătorii au folosit, ca măsură cea mai bună a profitului, un indicator semnificând diferența față de anul precedent sau diferența față de suma prevăzută în buget, deoarece reprezentau o măsură mai precisă a performanței relative a fiecărei

unități în parte. Ca urmare, a fost făcută o verificare de oportunitate atunci când indicatorii de profitabilitate păreau mai puțin comparabili între unitățile de lucru. De exemplu variabila de tip diferență s-a calculat împărțind profitul unității de lucru la veniturile acesteia, obținându-se un procentaj din care s-a scăzut apoi cel prevăzut în buget. În fiecare caz variabilele de profitabilitate reprezentau măsuri ale profitului, iar variabilele de productivitate măsuri ale cantității produse.

- Cincisprezece (15) studii au inclus evaluări ale productivității. Măsurarea productivității unității de lucru s-a făcut fie în cifre de venit, de venit-pe-persoană, pe pacient, sau o evaluare managerială bazată pe toate măsurătorile de productivitate existente și pe aprecierea managerială referitoare la cele mai productive unități de lucru. În multe cazuri, a fost vorba de o variabilă dihotomică (unități de lucru de elită = 2, unități mai puțin performante = 1).
- Date referitoare la fluctuația personalului au existat în cazul a cinci-sprezece (15) studii. Ele au constatat în procentajul anual al fluctuației angajaților pentru fiecare unitate de lucru.

În ansamblu, studiul a inclus răspunsurile a 105.680 angajați din 2.528 unități de lucru, în medie 42 de angajați pe unitate de lucru și 90 de unități pe companie.

Iată un rezumat al studiilor (pe companie) selectate după tipul domeniului de activitate și al unității de lucru.

- Douăzeci și opt la sută din toate unitățile de lucru cuprinse în această meta-analiză au fost organizații financiare, 21% au aparținut domeniului sănătății, 18% au fost restaurante. Celelalte domenii incluse în meta-analiză au fost industria de divertisment, cea alimentară, cercetare, telecomunicație/edituri, comerțul cu profil medical, electronică, turism, sectorul guvernamental și educație.
- Treizeci și unu la sută din toate unitățile de lucru se ocupau de vânzarea cu amănuntul, iar 28% erau unități financiare; 21% făceau parte din sistemul de sănătate, 9% erau unități de învățământ, iar 11% acopereau alte domenii de afacere.

Există diferențe considerabile între companii în privința gradului în care datele despre performanță și cele despre percepția angajaților pot fi agregate la un nivel care să asigure analize comparative. Comerțul cu amănuntul și companiile din domeniul financiar asigură numeroase ocazii pentru acest tip de analize, de vreme ce au în componența lor un mare număr de unități de lucru care folosesc aceleași unități de măsură.

Metode meta-analitice folosite

Analizele au inclus estimatori medii ponderați ai validității reale, estimatori ai abaterii standard a validităților și corecții ale erorilor de eșantionare și măsurare în variabilele dependente pentru aceste validități. Forma elementară a meta-analizei rectifică estimatorii dispersiei doar pentru eroarea de eșantionare. Alte corecții recomandate de Hunter și Schmidt (1990) includ rectificarea unor „factori artificiali” de măsurare precum restricția de interval și eroarea de măsurare în variabilele de performanță colectate. Definițiile procedurilor de mai sus sunt date în secțiunile care urmează.

Pentru acest studiu, cercetătorii au strâns date vizând performanța pentru mai multe perioade de timp cu scopul de a calcula fidelitatea indicatorilor de performanță în afaceri. Pentru că aceste date multiple nu au fost disponibile pentru fiecare studiu în parte, cercetătorii au folosit metode meta-analitice de distribuție a factorilor artificiali (Hunter & Schmidt, 1990, pp.158-197) pentru a rectifica erorile de măsurare în variabilele de performanță. Distribuțiile factorilor artificiali au fost construite, acolo unde s-a putut, pe baza verificărilor anuale tip testare-retestare a fidelității, din diferite studii.

La momentul analizei, nu existau, pentru fiecare dintre tipurile de scale folosite, estimări la nivel de populație ale abaterilor standard. De aceea, nu s-au făcut nici un fel de corecții pentru restricția de interval. În mod similar, nu s-au făcut corecții nici pentru erorile de măsurare în cazul indicatorilor independenți (cei 13 itemi esențiali). Pentru corecția adecvată a erorilor de măsurare pentru variabila independentă la nivel de item, s-ar fi impus verificări de tip testare-retestare (la intervale scurte de timp). Asemenea estimări nu s-au putut face la momentul acestei analize. Pentru dimensiunile compozite (prezentate ulterior în raport) au fost calculați estimatori de corelație reală, folosind estimări de tip alfa Cronbach pentru valorile de fidelitate ale variabilelor independente.

Așa cum am amintit, nu s-au făcut nici un fel de corecții privind validitatea sau dispersia itemilor datorată erorii de măsurare a variabilelor independente, nici pentru restricția de interval. Următoarele analize ale itemilor trebuie deci considerate estimări precaute, iar estimările dispersiei reale trebuie privite ca fiind puțin mai mari decât valorile adevărate ale dispersiei.

În orice meta-analiză, pot exista mai mulți factori artificiali pentru care informația e disponibilă doar sporadic. De pildă, să presupunem că erorile de măsurare și restricția de interval sunt singurii factori artificiali relevante în afară de eroarea de eșantionare. Într-un asemenea caz, meta-analiza tipică bazată pe distribuția factorilor artificiali se realizează în trei etape:

- În primul rând, informația este grupată în patru distribuții: distribuția corelațiilor observate, distribuția fidelității variabilelor independente, distribuția fidelității în variabilele dependente și distribuția devierii de

unități în parte. Ca urmare, a fost făcută o verificare de oportunitate atunci când indicatorii de profitabilitate păreau mai puțin comparabili între unitățile de lucru. De exemplu variabila de tip diferență s-a calculat împărțind profitul unității de lucru la veniturile acesteia, obținându-se un procentaj din care s-a scăzut apoi cel prevăzut în buget. În fiecare caz variabilele de profitabilitate reprezentau măsuri ale profitului, iar variabilele de productivitate măsuri ale cantității produse.

- Cincisprezece (15) studii au inclus evaluări ale productivității. Măsurarea productivității unității de lucru s-a făcut fie în cifre de venit, de venit-pe-persoană, pe pacient, sau o evaluare managerială bazată pe toate măsurătorile de productivitate existente și pe aprecierea managerială referitoare la cele mai productive unități de lucru. În multe cazuri, a fost vorba de o variabilă dihotomică (unități de lucru de elită = 2, unități mai puțin performante = 1).
- Date referitoare la fluctuația personalului au existat în cazul a cinci-sprezece (15) studii. Ele au constatat în procentajul anual al fluctuației angajaților pentru fiecare unitate de lucru.

În ansamblu, studiul a inclus răspunsurile a 105.680 angajați din 2.528 unități de lucru, în medie 42 de angajați pe unitate de lucru și 90 de unități pe companie.

Iată un rezumat al studiilor (pe companie) selectate după tipul domeniului de activitate și al unității de lucru.

- Douăzeci și opt la sută din toate unitățile de lucru cuprinse în această meta-analiză au fost organizații financiare, 21% au aparținut domeniului sănătății, 18% au fost restaurante. Celelalte domenii incluse în meta-analiză au fost industria de divertisment, cea alimentară, cercetare, telecomunicație/edituri, comerțul cu profil medical, electronică, turism, sectorul guvernamental și educație.
- Treizeci și unu la sută din toate unitățile de lucru se ocupau de vânzarea cu amănuntul, iar 28% erau unități financiare; 21% făceau parte din sistemul de sănătate, 9% erau unități de învățământ, iar 11% acopereau alte domenii de afaceri.

Există diferențe considerabile între companii în privința gradului în care datele despre performanță și cele despre percepția angajaților pot fi agregate la un nivel care să asigure analize comparative. Comerțul cu amănuntul și companiile din domeniul financiar asigură numeroase ocazii pentru acest tip de analize, de vreme ce au în componența lor un mare număr de unități de lucru care folosesc aceleași unități de măsură.

Metode meta-analitice folosite

Analizele au inclus estimatori medii ponderați ai validității reale, estimatori ai abaterii standard a validităților și corecții ale erorilor de eșantionare și măsurare în variabilele dependente pentru aceste validități. Forma elementară a meta-analizei rectifică estimatorii dispersiei doar pentru eroarea de eșantionare. Alte corecții recomandate de Hunter și Schmidt (1990) includ rectificarea unor „factori artificiali” de măsurare precum restricția de interval și eroarea de măsurare în variabilele de performanță colectate. Definițiile procedurilor de mai sus sunt date în secțiunile care urmează.

Pentru acest studiu, cercetătorii au strâns date vizând performanța pentru mai multe perioade de timp cu scopul de a calcula fidelitatea indicatorilor de performanță în afaceri. Pentru că aceste date multiple nu au fost disponibile pentru fiecare studiu în parte, cercetătorii au folosit metode meta-analitice de distribuție a factorilor artificiali (Hunter & Schmidt, 1990, pp.158-197) pentru a rectifica erorile de măsurare în variabilele de performanță. Distribuțiile factorilor artificiali au fost construite, acolo unde s-a putut, pe baza verificărilor anuale tip testare-retestare a fidelității, din diferite studii.

La momentul analizei, nu existau, pentru fiecare dintre tipurile de scale folosite, estimări la nivel de populație ale abaterilor standard. De aceea, nu s-au făcut nici un fel de corecții pentru restricția de interval. În mod similar, nu s-au făcut corecții nici pentru erorile de măsurare în cazul indicatorilor independenți (cei 13 itemi esențiali). Pentru corecția adecvată a erorilor de măsurare pentru variabila independentă la nivel de item, s-ar fi impus verificări de tip testare-retestare (la intervale scurte de timp). Asemenea estimări nu s-au putut face la momentul acestei analize. Pentru dimensiunile compozite (prezentate ulterior în raport) au fost calculați estimatori de corelație reală, folosind estimări de tip alfa Cronbach pentru valorile de fidelitate ale variabilelor independente.

Așa cum am amintit, nu s-au făcut nici un fel de corecții privind validitatea sau dispersia itemilor datorată erorii de măsurare a variabilelor independente, nici pentru restricția de interval. Următoarele analize ale itemilor trebuie deci considerate estimări precaute, iar estimările dispersiei reale trebuie privite ca fiind puțin mai mari decât valorile adevărate ale dispersiei.

În orice meta-analiză, pot exista mai mulți factori artificiali pentru care informația e disponibilă doar sporadic. De pildă, să presupunem că erorile de măsurare și restricția de interval sunt singurii factori artificiali relevante în afară de eroarea de eșantionare. Într-un asemenea caz, meta-analiza tipică bazată pe distribuția factorilor artificiali se realizează în trei etape:

- În primul rând, informația este grupată în patru distribuții: distribuția corelațiilor observate, distribuția fidelității variabilelor independente, distribuția fidelității în variabilele dependente și distribuția devierii de

interval. Rezultă astfel patru medii și patru dispersii grupate din ansamblul de studii, fiecare studiu asigurând informațiile aferente.

- În al doilea rând, distribuția corelațiilor suferă corecții în privința erorilor de eșantionare.
- În al treilea rând, distribuția rectificată în privința erorilor de eșantionare suferă ulterior corecții la nivelul erorilor de măsurare și variației de interval (Hunter & Schmidt, 1990, pp.158-159).

În acest studiu, corecția erorii de măsurare pentru variabila dependentă a fost efectuată în cazul tuturor analizelor. Meta-analiza pentru fiecare item și fiecare variabilă de performanță include o estimare a validității ponderată după mărimea eșantionului mediu și dispersia la nivelul corelațiilor – ponderând și aici fiecare validitate după mărimea eșantionului. S-a calculat de asemenea mărimea anticipată a dispersiei corelațiilor ponderate pe baza erorii de eșantionare. Iată formula de calcul a dispersiei anticipate din eroarea de eșantionare, în meta-analiza „Bare Bones” [*reducă la esențe – n. trad.*], folosind tehnica Hunter/Schmidt amintită în paragraful anterior:

$$\sigma_e^2 = (1 - \bar{r}^2)^2 / (N - 1)$$

Abaterile standard ale scorurilor reale au fost calculate scăzând din dispersia observată dispersia datorată erorii de eșantionare și cea datorată erorii de măsurare din variabila dependentă. Extrăgând rădăcina pătrată din această cifră, a fost apoi făcută o corecție pentru efectul de atenuare în variabila dependentă. Mărimea dispersiei datorate erorii de eșantionare și erorii de măsurare a fost împărțită la dispersia observată, pentru a calcula procentajul total al dispersiei explicate de aceste erori. O regulă empirică preluată din literatura de specialitate este aceea conform căreia, dacă peste 75% din dispersia validităților în diferitele studii se datorează erorii de eșantionare și altor factori artificiali, se consideră că validitatea poate fi generalizată. Fiindcă doi factori artificiali ale erorii de măsurare n-au putut fi corectate în acest studiu, cercetătorii au ales să folosească o cifră de 70% sau mai mare pentru a determina dacă validitățile pot fi generalizate la toate organizațiile.

Rezultate

Prezentăm mai jos un rezumat al meta-analizei pentru fiecare dintre cele 13 afirmații esențiale cu referire la criteriul satisfacției/loialității clientului. Statisticile au inclus numărul de unități de lucru prezente în analiză, numărul corelațiilor, corelația medie observată ponderată, abaterea standard observată, abaterea standard a validității reale (scăzând dispersia datorată erorii de eșantionare și erorii de măsurare în variabilele de performanță), procentajul dispersiei datorate erorii de eșantionare și valoarea de credibilitate la 90% (valoarea peste care se află 90% din validitățile reale).

Rezultatele indică faptul că, pentru fiecare dintre cele 13 afirmații esențiale, estimările validității reale sunt pozitive. Estimările de validitate se încadrează între 0,057 și 0,191. Dacă pentru o anumită afirmație, valoarea de credibilitate la 90% a fost pozitivă, acest item a fost considerat generalizabil, în sensul că validitatea reală este întotdeauna pozitivă. Afirmațiile pentru care peste 70% din dispersia validităților poate fi explicată au fost considerate generalizabile, în sensul că validitatea nu variază de la un studiu la altul. Unsprezece (11) din cele 13 elemente au avut valori de credibilitate la 90% pozitive, iar șase (6) nu au variat de-a lungul studiilor.

Interesant este că, în cazul afirmației esențiale 12 („În ultimele 6 luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu.”), calculele indică faptul că un procent de 148% din dispersia validităților de-a lungul studiilor se datorează erorii de eșantionare. Interpretarea acestui fapt este următoarea: din întâmplare a existat de-a lungul studiilor o variabilitate mai mică în acest set de date a corelațiilor observate decât s-a anticipat pe baza erorii de eșantionare aleatoare, corespunzătoare numărului de unități de lucru din fiecare studiu și pe baza erorii de măsurare a variabilei dependente. Doi alți itemi au prezentat de asemenea un procent de peste 100% a dispersiei explicate, pusă pe seama doar a erorii de eșantionare. Semnificația practică a mărimii corelațiilor descrise aici va fi luată în discuție după secțiunea rezultatelor. În cazul acelor validități ale afirmațiilor esențiale care nu păreau să se generalizeze în rândul companiilor, este posibil să existe alte variabile care să modereze tăria legăturii dintre percepțiile angajaților și satisfacția clienților. De pildă, poate că moderatorul pentru „opiniile contează” este măsura în care managerul nu numai că ascultă părerile angajaților săi, dar le și folosește pentru a influența clientul. Printre afirmațiile esențiale cu validitățile reale, cele mai ridicate, care par să se generalizeze în rândul companiilor, sunt următoarele:

- La locul meu de muncă am un prieten foarte bun.
- La locul meu de muncă am posibilitatea să fac zi de zi ceea ce știu să fac cel mai bine.
- Știu ce se așteaptă de la mine la locul meu de muncă.
- Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană.

Atunci când sunt deduse estimări de generalizare multiplă, eroarea de eșantionare de ordin secund poate ușor influența rezultatele. Pentru a calcula dispersia procentuală medie explicată, a fost folosită următoarea formulă:

$$\text{Diferența} = \frac{1}{(\Sigma(1\% \text{ Dif.}) / K)}$$

În medie, un procent de 66,96% din dispersie a fost explicat de validitățile afirmațiilor esențiale, la criteriile satisfacției clienților. În timp ce validitatea reală

medie este clar pozitivă, tăria legăturii poate fi ușor moderată de una sau mai multe variabile diferite. E important să amintim cititorului că aceste estimări n-au fost încă rectificate pentru alți factori artificiali, precum eroarea de măsurare în variabila independentă și restricția de interval. Odată ce ele vor fi fost rectificate în privința altor factori artificiali, probabil nu va fi rămas prea mult loc pentru detectarea unor legături moderatoare substanțiale.

Iată în continuare aceeași analiză sumară a afirmațiilor esențiale, privind relația lor cu criteriile de profitabilitate. Zece (10) din 13 elemente au avut valori de credibilitate la 90% pozitive, și poate fi explicat peste 70% din dispersia validităților pentru nouă elemente. Procentajul mediu al varianței explicate este, în rândul elementelor, de 69,21%. Din nou, mai e ceva loc (nu prea mult) pentru posibile relații de moderare. Cele care nu pot fi generalizate sunt cele referitoare la „discuția despre progres”, „misiune”, „materiale și echipamente” și „prieten foarte bun”. Cam jumătate din dispersia validităților pentru acești itemi este explicată de eroarea de eșantionare și eroarea de măsurare în variabila dependentă. Afirmațiile esențiale care par să se generalizeze în rândul companiilor și care tind să aibă cele mai ridicate validități după criteriul profitabilității, sunt:

- Satisfacția generală
- Colegii mei sunt adepții unei munci de calitate.
- La locul meu de muncă am posibilitatea să fac zi de zi ceea ce știu să fac cel mai bine.
- Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană.

Iată un rezumat al statisticilor meta-analizei și a generalizării validității pentru cei 13 itemi esențiali referitor la criteriile productivității. Din nou, legăturile au fost pozitive. Toate valorile de credibilitate la 90% au fost pozitive, și am putut explica peste 70% din dispersia validităților pentru 11 dintre afirmațiile esențiale. Procentajul mediu al dispersiei explicate, în rândul itemilor, este de 83,72%, indicând foarte puțin loc rămas pentru posibili moderatori. A existat însă variație în dimensiunea estimărilor validității reale în rândul itemilor. Itemii cu cele mai ridicate estimări de validitate după criteriul productivității au fost:

- Știu ce se așteaptă de la mine la locul de muncă.
- La locul meu de muncă, opiniile mele par să conteze.
- Misiunea sau țelul companiei mele mă fac să simt că munca mea este importantă.
- Satisfacția generală.
- Colegii mei sunt adepții unei munci de calitate.

În final, iată rezumatul statisticilor meta-analizei și a generalizării validității pentru itemi privind legătura lor cu fluctuația personalului. Patru elemente au

avut valori de credibilitate la 90% negative, iar două au fost în jur de zero. Deci, pentru șase elemente putem fi destul de siguri că sensul legăturii este negativ (conform ipotezei în cazul fluctuației personalului). Am putut explica peste 70% din dispersia validităților, pentru zece itemi. Procentajul mediu al dispersiei explicate este de 91,96% în rândul itemilor, sugerând din nou foarte puțin loc rămas pentru moderatori. Interesant este că una dintre cele mai ridicate estimări de validitate reală a apărut în cazul itemului nr. 13 („Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca.”). Felul cum percepția angajaților cu privire la acest item, se leagă de fluctuația personalului, nu variază mult de la o companie la alta. Itemii cu cele mai ridicate corelații negative ce par să se generalizeze în rândul companiilor au fost:

- Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca.
- Satisfacția generală.
- Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană.

În tabelul 1 găsim un rezumat al statisticilor calculate pentru fiecare dintre cele patru măsuri ale criteriilor generale de performanță incluse în studiu. Tabelul prezintă numărul mediu de studii pe variabilă, numărul mediu de unități de lucru în care au fost întrebați itemii, corelațiile medii observate pe item și validitatea reală medie.

În general, itemii s-au corelat la nivel similar cu criteriile client, profitabilitate și productivitate, și la un nivel inferior cu fluctuația personalului.

TABEL 1 Rezumat al valorii statistice ale itemilor

Criteriu de Măsurare	Nr.de studii	Nr. de unități de lucru	Corelație medie observată	Validitate medie reală
Client	18	2.170	0,107	0,122
Profitabilitate	14	1.490	0,084	0,133
Productivitate	15	1.148	0,126	0,128
Fluctuație personal	15	1.552	-0,023	-0,045

Pe baza corelațiilor incluse în aceste analize, corelația meta-analitică medie a fost de 0,107. Utilitatea practică a mărimii acestor corelații este luată mai târziu în discuție în Harter&Creglow, 1998.

În tabelul 2 avem un rezumat al itemilor care au avut valori de credibilitate la 90% pozitive (înregistrând valoare nulă sau negativă pentru măsura fluctuației de personal) și în care peste 70% din dispersia validităților a fost explicată. Cu privire la satisfacția clienților, șase itemi au îndeplinit acest criteriu.

Nouă itemi au corespuns criteriului în cazul rezultatele de profitabilitate, iar unsprezece itemi au corespuns acestui criteriu pentru rezultatele de productivitate. Cinci din cele 13 elemente au îndeplinit criteriul amintit cu privire la fluctuația personalului.

TABEL 2 Itemii cu coeficienți de corelație meta-analitică care sunt generalizabili de la o organizație la alta

Item esențial	Client	Profitabilitate	Productivitate	Fluctuație personal
1) Satisfacție generală		x	x	x
2) Știu ce se așteaptă	x	x	x	x
3) Materiale/echipamente			x	x
4) Posibilitatea de a face ceea ce știu să fac cel mai bine	x	x		x
5) Recunoaștere/laudă	x	x	x	
6) Grijă față de mine	x	x	x	x
7) Încurajarea dezvoltării		x	x	
8) Opiniile contează		x	x	
9) Misiune/tel			x	
10) Devotați calității		x	x	
11) Prieten foarte bun	x		x	
12) Discuții despre progres	x		x	
13) Ocazii de a învăța și a mă dezvolta		x		

Calculul corelațiilor dimensionale

Itemii au fost combinați în patru structuri teoretice frecvent folosite și predate la Școala de Management Gallup:

Tabăra de bază: „Ce obțin?”

Element 2

Element 3

Știu ce se așteaptă

Materiale/echipamente

Tabăra 1: „Ce ofer?”

Element 4

Element 5

Element 6

Element 7

Posibilitatea de a face ceea ce știu să fac cel mai bine

Recunoaștere/laudă

Grijă față de mine

Încurajarea dezvoltării

Tabăra 2: „Oare locul meu e aici?”

Element 8:	Opiniile care contează
Element 9:	Misiune/țel
Element 10:	Devotați calități
Element 11:	Prieten foarte bun

Tabăra 3: „Cum putem evolua?”

Element 12:	Discuții despre progres
Element 13:	Ocazii de a învăța și a mă dezvolta

Credibilitatea dimensiunilor compozite de mai sus este examinată în Harter (1998).

Estimările de credibilitate a dimensiunilor de mai sus și suma celor 12 itemi (toate, cu excepția satisfacției generale) au fost folosite pentru corectarea erorii de măsurare a variabilei independente. În estimarea corelațiilor dimensiunii compozite cu criteriile, a fost elaborată o distribuție a corelațiilor inter-item la nivel de unitate de lucru și combinată în cele 12 studii. În vreme ce majoritatea celor 12 itemi a fost inclusă în cea mai mare parte a studiilor, numărul itemilor incluși a oscilat de la un studiu la altul. Din acest motiv, au fost calculate statistici ale itemilor, iar estimările meta-analitice ale itemilor au fost folosite pentru a calcula corelațiile dimensiunilor compozite cu diferitele criterii. Pentru că în analize s-a folosit alternativ atât scala de tip Da/Nu/Nu știu, cât și scala tip Likert cu cinci trepte (cu răspunsuri de la unu la cinci), cercetătorii au calculat corelațiile inter-item medii ponderate, plecând de la proporția celor două tipuri de scale folosite.

În eșantionul general al studiilor, 19 studii au folosit scala de la unu-la cinci, iar 9 au folosit scala Da/Nu/Nu știu. Corelațiile inter-item medii ponderate, calculate pe baza proporției generale de mai sus a studiilor, sunt prezente în Anexa B. De corelațiile inter-item a fost nevoie pentru estimarea scorului compozit. (Hunter & Schmidt, 1990, p.455). Scorurile compozite au fost calculate precum urmează:

$$\bar{C}_{xx} = \frac{1 + (n-1)\bar{r}_{xx}}{n}$$

$$r_{x_y} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{C_{xx}}}$$

$\bar{C}_{xx}$ = co-variația medie a itemului

$\bar{r}_{xy}$ = corelația medie dintre item și criteriu

$\bar{r}_{xx}$ = intercorelația medie a itemului

r_{x_y} = corelația de scor compozit

Pentru suma celor 12 elemente, corelația de scor reală este de 0,19 cu criteriile satisfacția/loialitatea clienților, profitabilitate și productivitate (Pentru corelații de scor real, numitorul devine produsul dintre rădăcina pătrată din credibilitatea variabilei dependente și rădăcina pătrată din credibilitatea variabilei independente). Corelația de scor reală cu fluctuația personalului este negativă, dar de mărimi mai mici. Dimensiunea care corelează cel mai puternic cu fluctuația personalului este *Tabăra de bază*. Ca atare, unitățile de lucru cu angajați care au afirmat că știu ce se așteaptă de la ei și că dispun de materialele și echipamentul necesar pentru a-și face bine munca, prezentau tendință spre o fluctuație de personal mai redusă, în comparație cu alte unități de lucru. Dimensiunea care corela cel mai puternic cu profitabilitatea a fost *Tabăra 1*. Dimensiunile prezentând legăturile cele mai puternice cu satisfacția/loialitatea clienților au fost *Tabăra de bază* și *Tabăra 2*. *Tabăra 3* a fost cea mai puțin corelată cu rezultatele afacerii, deși a avut legătură pozitivă cu satisfacția clienților, profitabilitate și productivitate.

Pentru mai multe detalii asupra acestor aspecte, precum și altor rezultate vezi lucrarea „O meta-analiză și analiza utilității legăturii dintre percepțiile esențiale ale angajaților și rezultatele afacerii”, întocmită de dr. Jim Harter și Arne Creglow, disponibilă la sediul nostru din – 47 Hulfish St., Princeton, N. J. Extrasul de mai sus a fost redactat în 1998. Lucrarea este actualizată anual, cu ultimele descoperiri ale cercetătorilor de la Gallup.

MULȚUMIRI

Dr. George H. Gallup a fondat Organizația Gallup cu credința fermă că fiecare individ are dreptul de a fi auzit, sau după cum spunea: „există patru miliarde de feluri în care îți poți trăi viața și ar trebui să le studiem pe toate”. Dr. Donald O. Clifton a făcut pionierat în studierea sistematică a punctelor forte ale individului și a dezvoltat conceptul de talent. Această carte este produsul spiritual al curiozității creatoare a celor doi oameni de știință.

O asemenea carte necesită concentrare. Necesită claritate și energie și nerăbdare și pasiune. Necesită dragoste. Jim Clifton le-a întruchipat pe toate acestea, astfel a fost motorul cărții de la început până la sfârșit.

A durat ceva până când cartea noastră a căpătat forma actuală. Primele ciorne erau ezitante și n-au rezistat. Pentru a ne descurca prin bâjbăielile noastre, ne-am adresat câtorva oameni speciali. Richard Hutton ne-a ajutat cu un deosebit simț al ritmului, cu umorul și dramatismul său și, cu deconcertanta sa abilitate de a pricepe ceea ce vrem să spunem, chiar înainte de a o face. Alec Gallup a studiat textul cu ochiul clasicului și (sperăm) ne-a ferit, stilistic vorbind, de a aluneca, pe alocuri, în jargon. Jane Buckingham a îndurat împreună cu noi, cionă după cionă – și chiar mai mult decât atât – reușind să nu piardă din vedere esența și claritatea. Orice părere ați avea despre cartea în forma actuală, fiți recunoscători că nu ați văzut-o înainte de a fi pus mâna pe ea, cei trei!

Organizația Gallup este recunoscută la nivel mondial pentru sondajele sale politice. Dar această carte nu este despre sondaje, ci despre locurile de muncă performante și despre managerii care au construit aceste locuri de muncă. Lui Larry Emond i se datorează faptul că lumea își lărgeste percepția asupra Organizației Gallup, incluzând și descoperirile noastre din domeniul opiniei și talentului angajaților. Cartea a câștigat enorm din nemaipomenita lui abilitate de a formula totul foarte clar.

The Gallup Organization a pus întrebări timp de șaptezeci de ani. Sarah Van Allen, cu experiența și sensibilitatea sa, a reușit să mențină textul în limitele tradiției Gallup de integritate în măsurători și raportarea rezultatelor.

În această carte am sistematizat un corpus de cunoștințe ce existau deja în Gallup. Colegii noștri Dr. Jim Harter, Jan Miller, Dr. Mick Zangari, Dr. Kathie Sorensen, Dr. Glen Phelps și Graeme Buckingham au descoperit o mare parte a acestei cunoașteri, pe care ne-au împărtășit-o de-a lungul anilor. Le rămânem profund datori.

Înainte de a se găsi cineva să sistematizeze toate datele existente și să le facă accesibile la AdevarulGol-Golut@Fapte.com autorii vor avea nevoie de

„pescuitori de perle”. Cei mai eficienți dintre aceștia sunt tenace, încântători, neobosiți și deconcertant de optimiști, de genul – „Adâncimea exactă la care s-a scufundat capsula spațială Mercury? Sunt sigur că pot afla asta!” Noi am avut parte de cel mai bun în domeniu, în persoana Antoinettei Southwick.

De-a lungul celor șaptezeci de ani, Gallup Organization a colaborat cu unele dintre cele mai bune firme din lume. Am învățat multe din aceste parteneriate, însă poate cel mai mare câștig a constatat în șansa de intra în legătură cu manageri de excepție. Pentru viziunea, conceptele și pasiunea lor de a crea locuri de muncă axate pe individ, vom păstra în memorie oameni ca Ronni Fridman, Kevin Cuthbert și Mel Warriner. Le mulțumim pentru discuțiile minunate pe care le-am avut. Așteptăm multe alte asemenea discuții.

Nu aveți de-a face cu o carte de teorie. Aici se aud vocile unui milion de angajați și a peste opt mii de manageri. Timpul lor și opiniile lor au fost neprețuite. Dar, în special, câțiva manageri ne-au oferit și mai mult. Ne-au oferit istorioare și scheme și detalii prețioase, pe care le-am folosit pentru a da viață mesajului cărții. Pentru a-i feri de indiscreții, le-am schimbat numele și n-am deconspirat domeniul lor de activitate. Ei se recunosc în text, și le mulțumim.

De asemenea, mulțumiri speciale familiei Linda și Mitch Hart care ne-au fost suporteri devotați.

Când am început acest proiect, eram familiari cu materia cărții dar nu ne simțeam în largul nostru în lumea cărții. Ghidul nostru a fost Joni Evans, agenta noastră de la William Morris, care ne-a ajutat să diferențiem între prieteni și inamici, între adevăruri și vise. Plină de candoare când noi eram încordați la maximum, sigură de sine când noi ne-am fi descurajat, cap limpede atunci când ne poticneam, și – cel mai important lucru – încrezătoare, Jodi și inspiratului ei asociat, Tiffany Erickson, ne-au condus către rezultatul corect, către partenerii corecți, astfel că totul a decurs în bună regulă.

Fred Hills a fost editorul nostru la Simon&Schuster. După ce am aflat că tot el fusese editorul lui Nabokov, tracul nostru a atins cote maxime. Dar el ne-a scos din nesiguranță și ne-a făcut să ne concentrăm asupra cărții pe care o scriam. Experiența și consilierea lui neîntrerupte laolaltă cu viziunea colaboratoarei sale, Priscilla Holmes, au canalizat eforturile noastre în cartea pe care o aveți în mână. Calitățile îi aparțin, slăbiciunile ne aparțin.

Nu poți scrie o carte fără să ai pe cineva foarte apropiat, care să creadă că o poți face. Când urcușul părea din ce în ce mai greu, încrederea familiilor noastre ne-a împins, centimetru cu centimetru, până când am reușit să trecem, fericiți de cealaltă parte. Mulțumesc, Jane și Michael, Graeme, Jo, Neil, Pippa, Nader și Ingrid, Tim, Miles și Steve, Tammy, Katie și Clayton: știm cât vă datorăm.

DESPRE AUTORI

Marcus Buckingham este liderul efortului de douăzeci de ani al Gallup Organization de identificare a caracteristicilor esențiale ale marilor manageri și locurilor de muncă de excepție.

Curt Coffman este liderul global al The Gallup Organization în domeniul practicilor de management al locului de muncă. În mod constant acordă consultanță pentru dezvoltarea unor locuri de muncă productive, orientate spre consumator.

De mai bine de 60 de ani, The Gallup Organization este un lider mondial în măsurarea și analiza atitudinilor, opiniilor și comportamentului uman. Deși compania este recunoscută în primul rând pentru The Gallup Poll, cea mai mare parte a activității Gallup este orientată spre oferirea de servicii de măsurare, consultanță și educație multora dintre cele mai mari companii ale lumii. Printre clienții Gallup se regăsesc Audi, BankAmerica, Best Buy, Blockbuster, Carlson, Citigroup, Delta Airlines, Fidelity, Marriott, Searle, Sears, Swissôtel și Toyota.